

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN  
DISIPLIN KERJA KARYAWAN BANK JATENG  
CABANG SURAKARTA**

**Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh  
Derajat Sarjana S-1 Psikologi**

**SKRIPSI**



*Disusun Oleh:*

**Yuanita Henny Chandra Ratnawati**

**M2A001092**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
DESEMBER  
2007**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN  
DISIPLIN KERJA KARYAWAN BANK JATENG  
CABANG SURAKARTA**

**Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh  
Derajat Sarjana S-1 Psikologi**

**SKRIPSI**



*Disusun Oleh:*

**Yuanita Henny Chandra Ratnawati**

**M2A001092**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
DESEMBER  
2007**

## HALAMAN PENGESAHAN

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi  
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Mencapai  
Derajat Sarjana S-1 Psikologi

Pada Tanggal

.....

Mengesahkan

Ketua Fakultas Psikologi  
Universitas Diponegoro

.....

Drs. Karyono, M.Si

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. ....

.....

2. ....

.....

3. ....

.....

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Keberhasilan Adalah Sisi Lain Dari Kegagalan  
Seperti Tinta Perak Dibalik Awan Keraguan  
Dan Bila Kau Tak Pernah Tahu Seberapa Dekat Tujuanmu  
Mungkin Sudah Dekat Bagimu Terasa Jauh  
Maka Tetaplah Berjuang Bahkan Ketika Hantaman Semakin Keras  
Ketika Segalanya Tampak Sangat Buruk  
Kau Tetap Tak Boleh Berhenti

*Kupersembahkan karya sederhana ini untuk:  
Kemuliaan Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria,  
Bundaku Tercinta  
Bapak-Ibuku terkasih, kakak-kakakku dan adik-adikku  
tersayang, sahabat-sahabatku yang baik dan seseorang yang  
telah memberiku sinar sehingga hari-hariku penuh dengan  
warna-warna yang indah.*

## **MOTTO**

### **2 Korintus 12 : 9a**

Tetapi jawab Tuhan kepadaku:

" Cukuplah kasih karunia-Ku bagimu, sebab justru dalam  
kelemahanlah kuasa-Ku menjadi sempurna "

### **Roma 8 : 28**

Kita tahu sekarang, bahwa Allah turut bekerja dalam segala  
sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang  
mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan  
rencana Allah.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Yesus Kristus, Allah Semesta Alam Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas berkat yang melimpah, kemudahan-kemudahan, kasih sayang dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. *Puji Tuhan.....alleluya. Amin.*

Skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, dan dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Karyono, M.Si., selaku Ketua Dekan Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.
2. Ibu Harlina Nurtjahjanti, S.Psi., M.Si., selaku dosen pembimbing utama yang telah dengan sabar membantu dan mengajari penulis banyak hal, serta memberikan kepercayaan kepada penulis. Terima kasih banyak Ibu.
3. Bapak Drs. Zaenal Abidin, MSi selaku dosen pembimbing pendamping yang telah membantu penulis memberikan masukan dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi.
4. Ibu Dra. Sri Hartati, M.S selaku ketua sidang, terima kasih Ibu, karena telah membantu dan memberikan saran kepada penulis.
5. Ibu Endah Kumala Dewi, M.Kes selaku dosen penguji, terima kasih atas saran, kritik, dan masukannya.
6. Ibu Dra. Diana Rusmawati, selaku dosen wali yang telah membimbing penulis selama berada di kampus Psikologi UNDIP. Ibu terima kasih banyak atas semua pengalaman berharganya.

7. Seluruh staf pengajar Fakultas Psikologi atas bekal ilmu, nasehat dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis.
8. Pimpinan Bank Jateng Pusat dan Pimpinan Bank Jateng Cabang Surakarta yang telah menerima peneliti untuk mengadakan penelitian di tempat yang beliau pimpin.
9. Bapak Benny dan Bapak Toro, staff Bank Jateng yang telah membantu penulis ketika mengajukan proposal hingga pelaksanaan penelitian di Bank Jateng Cabang Surakarta.
10. Seluruh karyawan di Bank Jateng Cabang Surakarta yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam melakukan penelitian.
11. Seluruh Staff Tata Usaha Fakultas Psikologi UNDIP, terima kasih atas segala bantuannya selama penulis menjalani studi di Fakultas Psikologi UNDIP.
12. Orangtuaku terkasih, kakak-kakakku yang baik Sonny, Tonny, Wenny dan adik-adikku tercinta, Renny dan Ronny, serta keluarga besarku. Terima kasih banyak untuk semuanya. Doa, kasih sayang, perhatian, dukungan, dan motivasinya. Tanpa itu semua penulis tidak bisa seperti sekarang ini. Yuanita sayang Bapak, Ibu, kakak dan adikku.
13. One, Cynanthia, Riyani dan Nina sahabat setiaku yang selalu ada untukku. One, Cynanthia, Riyani, dan Nina makasih untuk semuanya, semoga persahabatan ini tak pernah berujung.
14. Matahariku mas Sigit, seseorang yang memberiku sinar dalam kehidupanku, terima kasih banyak untuk bantuan dan dukungannya,

sangat terasa bahwa engkau adalah cahaya dalam hidupku. Kamu memang baik dan sabar banget, selalu antar jemput aku selama kuliah. Doa dan semangatnya untuk Yuanita. Makasih ya mas, aku ga bisa balas budi baikmu. *God Bless U. Amien.*

15. Semua teman-teman Psikologi UNDIP angkatan 2001, Yuanita tidak bisa sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan kalian semua. Terus Berjuang ya!

16. Akhirnya terima kasih yang sangat dalam kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, perhatian dan dorongan, sejak penulis memulai pendidikan di Fakultas Psikologi sampai akhir masa pendidikan ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu. *God with Us!*

Semarang, November 2007

Penulis,

Yuanita Henny Chandra Ratnawati



## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>Halaman Judul</b> .....	i
<b>Halaman Pengesahan</b> .....	ii
<b>Halaman Persembahan</b> .....	iii
<b>Halaman Motto</b> .....	iv
<b>Ucapan Terima Kasih</b> .....	v
<b>Daftar isi</b> .....	viii
<b>Daftar Tabel</b> .....	xi
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xiii
<b>Abstraksi</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	12
A. Disiplin Kerja.....	12
1. Pengertian Disiplin Kerja.....	12
2. Proses Terbentuknya Disiplin Kerja.....	14
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	16
4. Aspek-Aspek Disiplin Kerja.....	19

B. Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	21
1. Pengertian Persepsi.....	21
2. Pengertian Kepemimpinan.....	24
3. Pengertian Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	25
Transformasional.....	28
4. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan.....	
5. Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional.....	31
C. Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Disiplin Kerja.....	33
D. Hipotesis.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
A. Identifikasi Variabel Penelitian.....	40
B. Definisi Operasional.....	40
1. Disiplin Kerja.....	41
2. Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional..	41
C. Subjek Penelitian.....	42
1. Populasi.....	42
2. Metode Pengambilan Sampel.....	43
D. Metode Pengumpulan Data.....	44
E. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	48
F. Metode Analisis Data.....	50
<b>BAB IV PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
A. Prosedur Dan Pelaksanaan Penelitian.....	51

1. Orientasi Kancan Penelitian.....	51
2. Persiapan Penelitian.....	61
3. Pelaksanaan Penelitian.....	73
B. Subjek Penelitian.....	73
C. Hasil Analisis Data Dan Interpretasi.....	75
1. Uji Asumsi.....	75
2. Uji Hipotesis.....	76
3. Deskripsi Sampel Penelitian.....	77
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	80
A. Pembahasan .....	80
B. Simpulan.....	90
C. Saran.....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	93

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Rancangan Jumlah Aitem Skala Disiplin Kerja.....	46
Tabel 2	Rancangan Jumlah Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional.....	48
Tabel 3	Sebaran Butir Skala Disiplin Kerja .....	63
Tabel 4	Indeks Daya Beda Aitem Dan Reliabilitas Skala Disiplin Kerja..	65
Tabel 5	Distribusi Butir Aitem Valid Dan Gugur Skala Disiplin Kerja...	66
Tabel 6	Sebaran Aitem Dan Penomoran Baru Aitem Skala Disiplin Kerja.....	67
Tabel 7	Sebaran Butir Skala Kepemimpinan Transformasional.....	68
Tabel 8	Indeks Daya Beda Aitem Dan Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformasional.....	70
Tabel 9	Distribusi Butir Aitem Valid Dan Gugur Skala Kepemimpinan Transformasional.....	71
Tabel 10	Sebaran Aitem Dan Penomoran Baru Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional.....	72
Tabel 11	Jumlah Karyawan Tetap Bank Jateng Cabang Surakarta.....	73
Tabel 12	Uji Normalitas Sebaran Data Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	75
Tabel 13	Uji Linearitas Variabel Hubungan Disiplin Kerja dengan Kepemimpinan Transformasional.....	76
Tabel 14	Perbedaan Mean Dan Standart Deviasi Variabel Disiplin Kerja	77

Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional.....

Tabel 15      Distribusi Subjek Penelitian Variabel Disiplin Kerja.....      78

Tabel 16      Distribusi Subjek Penelitian Variabel Kepemimpinan  
Transformasional.....      79

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Skala Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Untuk <i>Try Out</i> .....	97
Lampiran 2	Sebaran Data <i>Try Out</i> Skala Disiplin Kerja.....	106
Lampiran 3	Reliabilitas Skala Disiplin Kerja <i>Try Out</i> .....	110
Lampiran 4	Sebaran Data <i>Try Out</i> Skala Kepemimpinan Transformasional	113
Lampiran 5	Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformasional <i>Try Out</i> ...	116
Lampiran 6	Skala Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Untuk Penelitian.....	120
Lampiran 7	Sebaran Data Penelitian Skala Disiplin Kerja.....	128
Lampiran 8	Sebaran Data Penelitian Skala Kepemimpinan Transformasional.....	132
Lampiran 9	Uji Normalitas, Linearitas, Hipotesis.....	135
Lampiran 10	Struktur Organisasi Bank Jateng Cabang Surakarta.....	141
Lampiran 11	Hasil Wawancara Dengan Subjek Penelitian.....	142
Lampiran 12	Surat Ijin Penelitian.....	147

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN  
DISIPLIN KERJA KARYAWAN BANK JATENG  
CABANG SURAKARTA**

**Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang**

**Oleh:**

**Yuanita Henny Chandra Ratnawati  
M2A001092**

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam peningkatan produktivitas. Produktivitas yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Perusahaan dalam proses produksi, harus selalu memperhatikan dan mempertimbangkan cara mencapai produktivitas yang tinggi dengan sumber daya atau faktor produksi yang ada. Produktivitas akan tercapai bila dalam diri karyawan terdapat perilaku produktif, yang akan berhasil bila karyawan diarahkan pada semangat untuk selalu belajar dan memperbaiki diri dalam menjalankan pekerjaan melalui berdisiplin dalam bekerja. Faktor pemimpin dan kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam pembentukan disiplin kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta.

Subjek penelitian ini adalah 60 karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta. Metode pengumpulan data menggunakan data primer yang diperoleh melalui skala yang terdiri dari 10 aitem skala Disiplin Kerja dengan koefisien reliabilitas Alpha = 0,797 dan 28 aitem skala Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien reliabilitas Alpha = 0,947. Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik disiplin kerja maupun gaya kepemimpinan transformasional yang ada pada Bank Jateng Cabang Surakarta berada dalam kategori tinggi. Hasil pengujian korelasi menunjukkan hasil  $r_{xy} = 0,331$  dengan  $p = 0,006$  ( $p < 0,01$ ). Hal ini menunjukkan adanya korelasi positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja. Efektivitas model hubungan menunjukkan bahwa sebesar 10,9% terhadap disiplin kerja dapat ditentukan oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional dan sisanya disiplin kerja ditentukan oleh faktor-faktor seperti semangat kerja, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

**Kata Kunci : Disiplin kerja, Persepsi, Kepemimpinan Transformasional**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi dewasa ini ketatnya persaingan terjadi bukan hanya pada tingkatan negara, tetapi sekaligus juga merambah pada tataran organisasi kerja. Kondisi seperti ini menuntut setiap organisasi kerja di dalam negeri untuk berbenah diri. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat dan optimal. Masa yang akan datang, suatu organisasi akan dapat berkembang dan maju apabila cepat dan tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, dikatakan oleh Siagian (2000, h.95) bahwa organisasi mereka dimasa datang tergantung pada kemampuan dalam menangani perubahan, selanjutnya juga dikatakan bahwa sebagai manajer yang menatap masa depan organisasi di abad 21, mereka tidak bisa melarikan diri dari perubahan. Hal senada juga dikatakan Siagian (2000, h.95) bahwa dimasa mendatang berbagai jenis organisasi hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti terjadi. Proses menuju ke arah tersebut berkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia yang hanya dapat dicapai melalui proses terpadu dari pendidikan, latihan, dan pengembangan, demikian pula pernyataan Bennis (dalam Thoha, 1986, h.3) yang menyatakan bahwa faktor manusia dalam suatu organisasi akan semakin ditempatkan pada tempat yang mantap dimana dimensi manusia merupakan salah satu dari dimensi pokok dalam organisasi.



Pemanfaatan sumber daya manusia sering diwujudkan dalam dunia kerja. Dunia kerja merupakan dunia yang dinamis karena selalu terjadi perubahan-perubahan, baik dalam proses produksi maupun kegiatan kerja, yaitu kegiatan yang berlangsung dalam suatu organisasi kerja atau perusahaan.

Perusahaan tidak dapat mengoperasikan kegiatannya apabila tidak terdapat faktor manusia, karena manusia sebagai tenaga kerja merupakan perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2001, h.202). Perhatian perusahaan terhadap faktor tenaga kerja diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam peningkatan produktivitas. Produktivitas yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Perusahaan dalam proses produksi, harus selalu memperhatikan dan mempertimbangkan cara mencapai produktivitas yang tinggi dengan sumber daya atau faktor produksi yang ada (Anoraga dan Suyati, 1995, h.69)

Produktivitas akan tercapai bila dalam diri karyawan terdapat perilaku produktif, yang akan berhasil bila karyawan diarahkan pada semangat untuk selalu belajar dan memperbaiki diri dalam menjalankan pekerjaan melalui berdisiplin dalam bekerja. Disiplin kerja menurut Anoraga (1992, h.46) dapat diartikan sebagai suatu perbuatan untuk selalu menaati peraturan atau tata tertib suatu organisasi. Ia juga menambahkan bahwa di dalam suatu organisasi, usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui adanya tata tertib atau peraturan yang jelas, pelaksanaan kerja yang baik menurut suatu instansi atau organisasi harus terlebih dahulu diketahui oleh para karyawannya atau setiap anggotanya.

Disiplin kerja menurut Doelhadi (2001, h.33) pada dasarnya dapat diartikan sebagai bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan, dan diberlakukan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sifat taat kepada aturan menjadi dasar disiplin, tidak melihat baik buruknya disiplin itu, sehingga karyawan dituntut untuk mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara menyeluruh tanpa meninggalkan aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan lebih tepat jika diartikan sebagai suatu bentuk tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan atau organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan (2000, h.190) yang menjelaskan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dalam satu wawancara dengan karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta, diperoleh satu indikasi bahwa hampir semua karyawan yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka pernah menerima teguran dari atasan dengan beberapa alasan, namun sebagian besar adalah karena keterlambatan memberikan laporan kepada atasan, sedangkan teguran karena keterlambatan masuk kerja relatif sedikit.

Hasibuan (2000, h.191) juga menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi, diantaranya adalah: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan

kemanusiaan. Faktor pemimpin merupakan hal yang penting dalam pembentukan disiplin kerja karyawan, oleh sebab itu pimpinan harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan, membimbing karyawannya, adanya komunikasi antara kedua belah pihak untuk menghindari dari rasa keterasingannya di organisasi, sehingga timbul kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, dimana karyawan merasa perusahaan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya dan perusahaan memberikan perlakuan yang adil terhadap karyawan dengan memberikan kompensasi sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku dan hal ini akan meningkatkan disiplin kerja bagi karyawannya.

Menurut Moeljono (2003, h.62) seorang pemimpin hendaknya mampu menjadi teladan bagi rakyat atau anak buahnya dan tidak ragu menjalankan keputusan yang telah disepakati selain itu pemimpin juga harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta berperilaku sesuai dengan kata-kata yang telah diucapkannya.

Berdasarkan konsepsi tersebut, menunjukkan bahwa disiplin kerja itu bukanlah timbul begitu saja atau secara sembarangan. Disiplin kerja itu timbul diantaranya dengan memberikan pengarahan pada karyawan, dan itu adalah salah satu kegiatan pemimpin. Kenyataan bahwa manusia adalah makhluk yang *multidimensional*, dimana manusia disamping mempunyai kebutuhan biologis juga mempunyai kebutuhan yang bersifat rohani atau yang bersifat psikologis, dan tentunya disadari bahwa tiap karyawan itu mempunyai kebutuhan dan harapan yang berbeda, sehingga peranan pemimpin itu sangat penting untuk diperhitungkan dalam rangka terciptanya disiplin kerja yang tinggi.

Arti pentingnya kepemimpinan bagi suksesnya suatu organisasi didasarkan pada kebutuhan koordinasi dan kendali, yang berarti pemimpin harus mampu menjalankan aturan kepemimpinan, yaitu *knows the way, shows the way, and goes the way* (Faqih, dalam Harsiwi, 2003, h.15). Dalam hal ini ada kesan bahwa seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Dalam hal ini seorang pemimpin harus dapat mentransformasikan visi dan misi perusahaan kepada bawahan dan menyamakan visi mereka dengan visi bawahan. Model kepemimpinan yang mampu mentransformasikan visi dan misi perusahaan kepada bawahan disebut dengan kepemimpinan transformasional. Bryman (1992, h.195) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Bass (1996, h.65) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi melalui proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Model kepemimpinan baru ini telah menarik banyak peneliti dalam kaitannya dengan kinerja, kepuasan kerja maupun efektivitas kerja.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional telah banyak dilakukan dan memberikan hasil yang bervariasi. Penelitian Howell dan Merenda (1999, h.681) kepada 317 karyawan di lembaga keuangan Kanada menunjukkan hasil yang positif dan signifikan hubungan antara atasan-bawahan dengan nilai koefisien sebesar 0,12. Hasil penelitian tersebut memberikan kesan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan perilaku bawahan sebagai individu kearah positif untuk mencapai tujuan organisasi. Bass & Avolio (dalam Howell dan Merenda, 1999, h.681) mendapatkan bahwa model kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja, kepuasan dan efektivitas karyawan, sedangkan menurut Bass (dalam Howell dan Merenda, 1999, h.681) mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional memungkinkan pengikutnya melebihi dari daya tarik diri mereka untuk tujuan umum, misi atau visi yang lebih tinggi daripada kinerja yang diharapkan. Pemimpin transformasional dapat mengkomunikasikan suatu visi mengenai masa depan (karisma) dan memberikan simbol mengenai tujuan bersama (motivasi inspirasi), stimulasi/rangsangan intelektual, dan konsiderasi atau perhatian individu. Dalam kerangka penelitian yang sama, menurut Deluga (1992) secara langsung mendemonstrasikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan dengan hubungan antara pimpinan-bawahan.

Melihat arti penting dari konsep kepemimpinan transformasional, maka kepemimpinan transformasional dipandang sangat layak untuk dikembangkan untuk memberikan motivasi bawahan. Penelitian-penelitian yang ada mengenai kepemimpinan transformasional tersebut banyak dilakukan di organisasi bisnis,

maka pengembangan konsep kepemimpinan transformasional juga perlu dilakukan di organisasi kerja yang bersifat profit.

Bank Jateng sebagai salah satu unit organisasi profit dalam hal ini dapat menjadi tinjauan terhadap kaitan antara disiplin kerja dengan bentuk kepemimpinan transformasional tersebut. Saat ini apabila ditinjau dari kinerja yang ada di Bank Jateng masih sangat jauh dari harapan masyarakat, seperti misalnya prosedur pelayanan yang berbelit-belit, birokrasi terlalu lama dan sulit, kurang memberikan rasa aman, tidak ramah (padahal Bank Jateng sudah memberikan pelayanan sesuai standar perusahaan yang menekankan 5S, yaitu senyum, semangat, sopan, salam, dan sepenuh hati). Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap 20 nasabah Bank Jateng dapat diketahui pengaduan-pengaduan dari nasabah Bank Jateng. Adapun hasil dari survey, antara lain: pelayanan pada mesin ATM yang sering terjadi kerusakan sebesar 45 %, antrian panjang yang sering terjadi pada awal bulan sebesar 30 %, dan petugas yang kurang ramah terhadap nasabah apabila terjadi antrian sebesar 25 %. Hal tersebut memberikan catatan yang kurang baik pada nasabah terhadap pihak Bank Jateng.

Catatan yang diperoleh dari pihak manajemen Bank Jateng menunjukkan cukup tingginya tingkat pelanggaran kerja yang dilakukan oleh karyawan, seperti merokok di ruang AC atau tempat yang dilarang untuk merokok, terlambat masuk kantor; dan tidak tertib dalam mencatatkan kehadiran pada saat sebelum maupun sesudah jam istirahat kerja, yang kesemuanya itu dapat menunjukkan masih adanya bentuk-bentuk ketidakdisiplinan pegawai di lingkungan Bank Jateng. Dharma (2001, h.175) mengatakan bahwa perilaku

tidak disiplin yang sering dijumpai di tempat kerja, antara lain: melanggar peraturan jam istirahat dan jadwal kerja lainnya, melanggar peraturan keamanan dan kesehatan kerja, terlambat masuk kerja, mangkir, terutama sebelum dan setelah hari raya Idul Fitri, bekerja dengan ceroboh atau merusak peralatan, pasok atau bahan baku, suka bertengkar, tidak mau bekerjasama, atau perilaku lain yang tidak menyenangkan (mengganggu) sesama karyawan, serta terang-terangan menunjukkan ketidakpatuhan, seperti menolak melaksanakan tugas yang seharusnya dilakukan. Hal tersebut dapat memberi dampak negatif bagi kalangan di dunia perbankan.

Salah satu kantor koordinator cabang yang dimiliki Bank Jateng adalah kantor koordinator cabang Bank Jateng yang ada di kota Surakarta. Kota Surakarta merupakan salah satu kota di Jawa Tengah yang memiliki aktivitas perekonomian yang tinggi. Jumlah cabang bank yang ada sangat banyak dan lengkap. Peredaran uang di Kota Surakarta juga sangat besar, sehingga hal ini menjadi daya tarik dunia perbankan tertarik untuk membuka cabang di Kota Surakarta (<http://www.suaramerdeka.com/cybernews/harian/0305/24/eko2.htm>). Di kota Surakarta juga sudah berdiri Bank Jateng yang secara nyata harus mampu bersaing dengan banyaknya perbankan lain yang ada di Kota Surakarta. Peningkatan kinerja di tubuh Bank Jateng dalam bentuk disiplin kerja nampaknya harus dapat dicapai secara optimal dan berjalan sesuai dengan struktur organisasi kerjanya.

Struktur organisasi Bank Jateng memiliki beberapa divisi, dimana setiap divisi memiliki deskripsi pekerjaan dengan tanggung jawab yang berbeda. Karyawan diharapkan dapat mengusai pekerjaan yang berada dalam divisinya.

Situasi bekerja tidak hanya menyangkut hubungan antar karyawan, namun juga hubungan antara karyawan dengan pekerjaan dan hubungan antara atasan-bawahan.

Secara khusus, berdasarkan beberapa kasus di lingkungan Bank Jateng tentang pelanggaran kerja yang dilakukan oleh karyawan, terdapat berbagai pelanggaran terhadap disiplin kerja seperti merokok di ruang AC atau tempat yang dilarang untuk merokok, terlambat masuk kantor; dan tidak tertib dalam mencatatkan kehadiran pada saat sebelum maupun sesudah jam istirahat kerja.. Selain itu di satu pihak, beberapa karyawan di Bank Jateng menyatakan suatu gambaran bahwa banyak pekerjaan yang dilakukan karyawan sampai kerja lembur (*over time*), ditambah lagi pemimpin mereka juga terkadang tidak mau tahu dengan kondisi para anggotanya.

Melihat satu kondisi riil di Bank Jateng tersebut memberikan kesan bahwa kondisi yang kontradiktif dengan gaya kepemimpinan transformasional nampaknya dapat menjadikan kurangnya disiplin kerja yang dimiliki oleh bawahan. Namun demikian tidak dapat disimpulkan terlebih dahulu bahwa kurangnya disiplin kerja disebabkan lemahnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Dengan demikian asumsi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan asumsi negatif dari gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh Bank Jateng, dalam hal ini dugaan bahwa besarnya tindakan nondisiplin yang terjadi adalah disebabkan karena kurangnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada Bank Jateng.

Berdasarkan uraian diatas, maka betapa pentingnya peran sumber daya manusia demi kelangsungan hidup dan melihat kondisi yang terjadi di Bank



Jateng mengenai kepemimpinan dan persaingan yang ketat antarperusahaan perbankan, maka perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan Bank Jateng cabang Surakarta.

### **B. Rumusan Masalah**

Masalah yang akan dikaji dalam penelitian hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta ini adalah: “Apakah ada hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta”.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memberikan sumbangan atau referensi ilmiah bagi Ilmu Psikologi, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, dan Psikologi Sosial serta sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian dibidang Psikologi Industri dan Organisasi, dan Psikologi Sosial selanjutnya.

## 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi Bank Jateng Pusat pada umumnya dan Bank Jateng Cabang Surakarta pada khususnya mengenai hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja, sehingga pada akhirnya perusahaan akan dapat melakukan peningkatan disiplin kerja melalui gaya kepemimpinan transformasional.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Disiplin Kerja**

##### **1. Pengertian disiplin kerja**

Menurut Ravianto (1985, h.102) disiplin berasal dari bahasa Latin yaitu *diciplina* yang berarti “pelajaran, belajar, patuh pada guru, patuh pada atasan, patuh kepada peraturan dan hukum, mengendalikan diri, pengendalian, pengawasan”. Kenyataan yang terjadi, banyak orang Indonesia yang bertingkah laku disiplin berdasarkan ketaatannya kepada atasan, orang tua, senior, atau orang yang disegani dan kurang dikaitkan dengan ketaatan pada norma.

Kedisiplinan kerja diartikan sebagai suatu tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Nitisemito, 1991, h.199). Anoraga (1992, h.46) berpendapat bahwa disiplin kerja sebagai suatu perbuatan untuk selalu menaati peraturan atau tata tertib suatu organisasi. Ia juga menambahkan bahwa di dalam suatu organisasi, usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui adanya tata tertib atau peraturan yang jelas, pelaksanaan kerja yang baik menurut suatu instansi atau organisasi harus terlebih dahulu diketahui oleh para karyawannya atau setiap anggotanya.

Doelhadi (2001, h.33) menyatakan bahwa disiplin kerja pada dasarnya dapat diartikan sebagai suatu bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun aturan-aturan tertentu yang berkaitan

dengan pekerjaan yang diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Disiplin kerja karyawan akan membawa dampak positif bagi karyawan itu sendiri maupun organisasi. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong seseorang merasa bertanggung jawab terhadap segala aspek pekerjaannya. Pengertian disiplin kerja yang lain, antara lain: disiplin kerja dapat dipandang sebagai suatu kondisi yang ada dimana orang berperilaku secara sadar, suatu kondisi yang teratur, bebas dari perdebatan dan perselisihan paham juga berperilaku yang baik (Moekijat, 1991, h.112).

Pembinaan disiplin sering dikaitkan pada pemberian hukuman bagi pelanggar peraturan, Greenberg dan Baron (2003, h.67) menguraikan disiplin sebagai suatu proses pemberian hukuman melalui pemberian ganjaran yang tidak menyenangkan (seperti skors tanpa dibayar) terhadap perilaku yang tidak diinginkan, sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002, h.314), disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan. Bentuk pelatihan yang biasanya diterapkan adalah dengan memberikan imbalan seperti pujian dan kesempatan promosi atau memberikan hukuman bagi pelanggar aturan.

Lateiner dan Levine (1983, h.61) berpendapat bahwa disiplin kerja merupakan suatu kekuatan atau perilaku yang berkembang di dalam diri karyawan dan menyebabkan karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan yang ditetapkan, peraturan-peraturan, nilai-nilai pekerjaan, dan tingkah laku karyawan, sedangkan menurut Hasibuan (2000, h.190) menjelaskan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk perilaku karyawan yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, dan ketertiban terhadap peraturan-peraturan organisasi atau perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis yang berdasarkan atas kesadaran, kontrol diri, dan motivasi yang kuat dari karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

## **2. Proses Terbentuknya Disiplin Kerja**

Proses terbentuknya disiplin bermula dari pembuatan norma dalam suatu kelompok. Pembentukan norma dalam suatu kelompok kerja bisa berlangsung dengan berbagai cara, ada yang memakai kata-kata yang diungkapkan oleh atasan atau rekan sekerja sebagai norma atau aturan dalam bekerja. Norma kelompok supaya berjalan efektif maka perlu melibatkan partisipasi anggota kelompok dalam pembentukannya. Partisipasi individu dalam pembuatan norma memungkinkan terciptanya pengertian dan kesadaran, sehingga norma kelompok dijadikan sebagai normanya sendiri. Kedisiplinan muncul dari kesadaran tiap-tiap anggota kelompok untuk menaati aturan organisasi. Terbentuknya norma kelompok diikuti dengan sosialisasi atau pengenalan norma tersebut pada seluruh anggota kelompok, dapat dipastikan bahwa individu yang dilibatkan dalam pembuatan norma, tidak atau jarang melanggar norma-norma yang telah digariskan dalam kelompok (Walgito, 2001, h.84). Kesadaran dari tiap anggota menaati norma akan memudahkan tercapainya tujuan kelompok.

Norma telah dibentuk dan ditetapkan sejak awal terbentuknya kelompok dan norma tersebut mengalami perubahan selama periode waktu tertentu mengingat kebutuhan dan tanggung jawab yang makin meningkat. Bagi anggota organisasi yang baru bergabung biasanya diminta untuk menandatangani semacam kontrak perjanjian yang merumuskan peraturan-peraturan perusahaan dan kesediaan kedua belah pihak (individu dan organisasi) untuk menaatinya.

Timpe (2001, h.105) menyebut perjanjian antara individu dan organisasi sebagai kontrak psikologis. Kontrak psikologis yang kurang jelas menyebabkan banyak harapan organisasi dan karyawan tidak terpenuhi. Kontrak psikologis adalah suatu kesepakatan implisit antarindividu dan antara individu dengan organisasi. Kontrak ini merincikan apa yang diharapkan setiap pihak agar dapat diberikan dan diterima satu sama lain. Harapan-harapan ini secara sadar atau tidak sadar dapat bersifat psikologis, sosial, ekonomis, kultural, dan pendidikan. Para karyawan baru mungkin mengharapakan organisasi memenuhi kebutuhan pribadi, seperti rasa aman, stabilitas, pengawasan yang cukup, tanggung jawab yang tepat, kepuasan kerja, diterima oleh orang lain, pertumbuhan pribadi, pengakuan dan penghargaan.

Berdasarkan pandangan Walgito (2001, h.84) sebagaimana telah dijelaskan maka proses terbentuknya disiplin kerja bermula dari pembuatan norma saat awal dibentuknya kelompok, pembuatan norma tersebut melibatkan partisipasi anggota organisasi. Pelibatan anggota organisasi dalam pembuatan norma mendorong munculnya pengertian dan kesadaran untuk menjadikannya norma pribadi sehingga mau menaati aturan tanpa paksaan demi tercapainya tujuan organisasi.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja**

Menurut Hasibuan (2000, h.191) menjelaskan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi, diantaranya adalah:

#### **a. Tujuan dan kemampuan**

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### **b. Teladan pimpinan**

Teladan pimpinan sangat menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatan.

#### **c. Balas jasa**

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan mempengaruhi kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.

#### **d. Keadilan**

Keadilan dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman yang merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

#### **e. Pengawasan melekat (Waskat)**

Waskat (pengawasan melekat) penting dilakukan atasan untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan. Atasan secara aktif mengawasi perilaku, gairah kerja dan prestasi bawahan serta memberikan petunjuk sehingga karyawan mendapat perhatian, bimbingan dan pengarahan dari atasannya.

f. Sanksi atau hukuman

Berat-ringannya sanksi yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman yang berat akan membuat karyawan takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Hal ini akan membuat sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Contoh-contoh sanksi hukuman menurut Robbins (1996, h.93) dapat berupa: ancaman untuk menunda kenaikan gaji, ancaman untuk memberikan penilaian kerja yang tidak memuaskan atau menahan suatu promosi.

g. Ketegasan

Penting untuk memiliki seorang atasan yang adil, berani dan tegas untuk menindak karyawan yang telah melanggar aturan. Atasan semacam ini akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

h. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan pada suatu perusahaan.

Menurut Helmi (1996, h.37) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu:

a. Faktor kepribadian

Disiplin kerja terjadi karena karyawan mempunyai sistem nilai-nilai pribadi yang menunjang tinggi kedisiplinan. Nilai-nilai yang menunjang



disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru, dan masyarakat akan dijadikan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Dalam taraf ini individu mempunyai kesadaran diri untuk berbuat sesuatu sesuai dengan aturan yang semestinya.

#### b. Faktor lingkungan

Lingkungan kerja mempengaruhi disiplin kerja karena lingkungan dalam organisasi yang menciptakan lingkungan kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan organisasi. Kondisi lingkungan tersebut dapat juga menjadi penyebab timbulnya perilaku yang melanggar disiplin atau aturan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pandangan Helmi (1996, h.37) tersebut menunjukkan bahwa faktor yang tidak berasal dari kepribadian individu dapat dimasukkan dalam faktor lingkungan. Mencakup faktor ini diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Pada dasarnya disiplin kerja akan timbul ketika karyawan merasakan adanya perhatian dari perusahaan dalam melibatkan karyawan didalamnya. Faktor-faktor yang menyebabkan adanya disiplin kerja yang tinggi pada perusahaan menurut Tanajaya dan Noegroho (1995, h.9) antara lain adalah kesempatan untuk berafiliasi, waktu kerja, kesempatan untuk mendapatkan pengakuan misalnya promosi jabatan, pekerjaan yang menantang dan tanggung jawab, otonomi, prestise pekerjaan, minat pengembangan profesi atau karier.

Berdasarkan uraian pendapat yang disebutkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai macam faktor seperti kepemimpinan yang dijalankan atasan (teladan dan pengawasan

melekat), aturan (keadilan, sanksi atau hukuman, ketegasan, waktu kerja), tujuan dan kemampuan, kepribadian, lingkungan serta hubungan kemanusiaan.

#### **4. Aspek-aspek disiplin kerja**

Lateiner dan Levine (1983, h.61) menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai beberapa aspek, antara lain:

1. Keteraturan dan ketepatan waktu kerja, dimana karyawan harus datang ke tempat kerja yang telah ditetapkan.
2. Kepatuhan terhadap peraturan, dimana karyawan harus secara tepat dalam menggunakan peralatan dan berpakaian.
3. Menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan. Dalam hal ini orientasi pada kualitas dan kuantitas kerja merupakan ukuran kerja.
4. Menyelesaikan pekerjaan dengan semangat kerja yang baik, artinya menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh sehingga dapat selesai sesuai dengan kebijakan organisasi tersebut.

Amriany, dkk (2004, h.182) mengemukakan aspek-aspek disiplin kerja, antara lain:

##### **1. Kehadiran**

Seseorang akan dijadwalkan untuk bekerja harus datang atau hadir tepat pada waktunya.

##### **2. Waktu kerja**

Waktu kerja sebagai jangka waktu pada saat pekerja yang bersangkutan harus hadir untuk memulai pekerjaan dan ia dapat meninggalkan pekerjaan, dikurangi waktu istirahat antara permulaan dan akhir kerja. Mengecek jam kerja pada kartu hadir (*check clock*) yang merupakan sumber data untuk mengetahui tingkat disiplin kerja waktu karyawan.

3. Kepatuhan terhadap perintah

Kepatuhan terjadi jika bawahan melakukan apa yang dikatakan oleh atasan.

4. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja diartikan sebagai menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik dengan usaha yang sama.

5. Kepatuhan terhadap peraturan

Serangkaian aturan-aturan yang dimiliki oleh kelompok organisasi boleh jadi merupakan tekanan bagi seseorang atau karyawan agar patuh dan akan membentuk keyakinan, sikap dan perilaku individu tersebut menurut standar kelompok yang ada dalam suatu organisasi.

6. Pemakaian seragam

Setiap karyawan terutama di lingkungan organisasi menerima seragam kerja dan dipakai secara rapi.

Saydam (1996, h.286) mengemukakan bahwa disiplin kerja akan tercermin dalam suasana sebagai berikut:

- a. Rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- b. Semangat, gairah kerja serta inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan

- c. Rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- d. Rasa memiliki dan rasa solidaritas di kalangan karyawan
- e. Efisiensi dan produktivitas para karyawan.

Berdasarkan uraian pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek disiplin kerja mengacu pada teori dari Lateiner dan Levine (1983, h.61), meliputi: keteraturan dan ketepatan waktu kerja, kepatuhan terhadap peraturan dalam organisasi, menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan, dan menyelesaikan pekerjaan dengan semangat kerja yang baik.

## **B. Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Pengertian Persepsi**

Persepsi adalah suatu proses dalam mengorganisasikan dan menginterpretasikan terlebih dahulu informasi yang datang dari organ-organ indera sebelum dimengerti (Hardy, 1988, h.83). Davidoff (1988, h.231) mengatakan persepsi yang ada pada dasarnya merupakan fungsi kognitif yang berbeda pada individu yang satu dengan yang lainnya. Hal ini tergantung dari pengalaman, pengharapan, motivasi, dan emosi antara individu yang satu dengan yang lain.

Nord (dalam Gibson, 1994, h.56) menjelaskan bahwa persepsi diartikan sebagai suatu proses pemberian arti terhadap lingkungan sekitarnya oleh individu, karena pemberian arti bagi setiap individu menyebabkan individu dapat melihat sesuatu hal yang sama tetapi melakukan tindakan yang berbeda.

Persepsi juga bersifat individual, sehingga masing-masing individu akan mempunyai persepsi yang berbeda terhadap hal yang sama, karena individu sendiri yang mengaitkan lingkungan dan mempengaruhi perilaku individu terhadap stimulus yang diterimanya.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (1996, h.159) persepsi merupakan suatu tanggapan atau penerimaan langsung dari sesuatu, atau dapat dikatakan pula bahwa persepsi adalah suatu proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya. Kast dan Rosenzweigh (1991, h.395) mengatakan bahwa persepsi sebagai dasar untuk untuk mengetahui perilaku individu yang meliputi aspek kognitif atau penafsiran obyek, pemahaman, penilaian dengan tanggapan pada benda, orang atau peristiwa yang dipandang dari sudut pengalaman individu yang bersangkutan.

Persepsi menurut Fieldman (dalam Hartini, 1999, h.36) adalah suatu proses, dimana seseorang mengorganisasikan pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengolah tanda atau segala yang terjadi di lingkungannya, dan bagaimana segala sesuatu tersebut mempengaruhi persepsi seseorang kelak, akan mempengaruhi perilaku yang dipilihnya pula.

Menurut Gibson (dalam Andriani dkk, 2004, h.53) persepsi adalah suatu proses kognitif yang dipergunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya melalui panca indera. Hal ini menggambarkan bahwa persepsi bersifat individual atau subyektif. Segala sesuatu dilihat secara berbeda meskipun dalam obyek dan situasi yang sama, oleh karena itu respon yang ditampilkan berbeda pula. Robbins (dalam Andriani dkk, 2004, h.53) yang berpendapat bahwa persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk

mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka.

Persepsi menurut Irwanto dkk (1997, h.71) adalah suatu proses diterimanya rangsang (obyek, kualitas, hubungan antargejala maupun peristiwa) sampai rangsang itu disadari atau diterima. Persepsi itu bukan sekadar penginderaan tetapi sebagai *interpretation of experience* atau penafsiran-penafsiran pengalaman. Lebih lanjut Irwanto (1997, h.71) mengemukakan bahwa persepsi dapat juga diartikan sebagai penilaian seseorang terhadap suatu obyek.

Peneliti menggunakan persepsi dikarenakan beberapa alasan. Alasan pertama, yaitu karena persepsi bersifat individual atau subyektif, sehingga masing-masing individu mempunyai persepsi yang berbeda-beda terhadap sesuatu. Alasan kedua, yaitu karena persepsi akan mempengaruhi respon yang ditampilkan tentang sesuatu.

Dalam uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses dimana seseorang melakukan pengamatan, pengorganisasian dalam pikiran kemudian melakukan penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima yang terjadi di lingkungannya, baik itu berupa benda ataupun tingkah laku manusia yang terjadi sehari-hari.

## **2. Pengertian kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu hal yang penting dan utama dalam pembahasan mengenai kemajuan suatu kelompok, organisasi, atau bangsa dan negara, dari tangan pemimpin itulah suatu kelompok, organisasi atau bangsa akan terlihat arah, dinamika dan kemajuan-kemajuan yang dihasilkannya.

Menurut Anoraga (1992, h.5) kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, dimana keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang.

Menurut Ahmadi (2002, h.145) pemimpin adalah pembuat *policy* (*policy maker*) membantu kelompok dalam menetapkan tujuan, merumuskan rencana kerja guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, pemimpin sangat berperan dalam perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan juga sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi (Tjiptono, 1999, h.10).

Robbins (2002, h.3) berpendapat bahwa pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Lewis, dkk mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah hubungan antara seorang individu (pemimpin) dan sebuah kelompok atau kelompok-kelompok pengikut dimana pencapaian tujuan kelompok dipengaruhi oleh pemimpin (dalam Jewell dan Siegall, 1998, h.435).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi anggota kelompoknya dalam suatu kelompok agar mereka bekerja sama dalam mencapai sasaran atau tujuan yang dikehendaki bersama.

### **3. Pengertian persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan transformasional menurut Dessler (2001, h.303) diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam sikap dan asumsi dari para pengikutnya serta membangun komitmen untuk misi, sasaran dan strategi organisasi. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang membawa perubahan, inovasi dan kewirausahaan. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997, h.30) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal, sedangkan menurut Robbins (2002, h.281) pemimpin yang bertipe demikian adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang lebih baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Diyakini bahwa gaya ini mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Locke, 1997, h.68).

Bass (1997, h.5) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan membuat model pemecahan atau sebagai pemimpin yang mempunyai *inspirational motivation*, yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Kedua adalah kemampuan memberi inspirasi bersama (*idealized influence*), yaitu memberikan



gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya (Tjiptono dan Syakhroza, 1999, h.7).

Sejauhmana pemimpin dikatakan transformasional, Bass (dalam Marselius, 2004, h.37) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan dengan karyawan. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Burns (dalam Kusriyanto, 1984, h.351) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan lebih dari sekadar kepatuhan sederhana dari para pengikutnya dan juga dapat mengubah keyakinan dasar, nilai, dan kebutuhan para pengikutnya untuk mendapatkan pencapaian dan hasil

yang lebih baik. Selain itu, pertukaran pada gaya kepemimpinan transformasional melibatkan kepercayaan, komitmen, dan penghormatan.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass (dalam Kusriyanto, 1984, h.348) sebagai kemampuan seorang pemimpin mengubah lingkungan kerja, disiplin kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasi terjadi dalam hubungan kepemimpinan, manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas, dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Menurut Tichy dan Devanna (dalam Siagian, 1994, h.88) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengenali kebutuhan akan perubahan organisasi, kemampuan melihat visi masa depan, mobilisasi komitmen terhadap penglihatan ke depan, pembentukan budaya untuk mendukung perubahan dan sinyal perubahan yang baru.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, definisi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mengubah pola kerja, keyakinan, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan dan juga mampu menggairahkan, membangkitkan (memotivasi) para bawahan untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

#### **4. Tipe-tipe gaya kepemimpinan**

Teori-teori mengenai gaya kepemimpinan, oleh Munandar (1997, h.61) diklasifikasikan kedalam empat pendekatan, yaitu :

#### a. Pendekatan sifat

Merupakan awal dari pendekatan mengenai gaya kepemimpinan. Pendekatan ini terfokus pada karakteristik sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yang sudah dimilikinya sejak lahir. Sifat tersebut menentukan efektifitas kepemimpinannya.

Berkaitan dengan pendekatan ini, Hasibuan (2000, h.168) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan ada tiga macam yaitu :

##### 1. Kepemimpinan Otoriter.

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

##### 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

##### 3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan

mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pimpinan bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan.

b. Pendekatan dua dimensi (berkaitan dengan dimensi tugas dan hubungan interpersonal)

Dimensi tugas, berpusat pada tugas (*job centered*), berorientasi pada hasil (*result oriented*), sehingga pemimpin lebih menekankan penyelesaian tugas yang efisien, melalui perencanaan, instruksi spesifik dan pengawasan. Dimensi hubungan interpersonal disebut juga dimensi pertimbangan (*consideration*), yang berpusat pada bawahan (*employee centered*) dan berorientasi pada hubungan (*relation oriented*). Dimensi kedua ini membawa pemimpin akan lebih menjalin hubungan baik dengan bawahan, menghargai ide dan perasaan bawahan dan berusaha menciptakan kepercayaan timbal balik dengan bawahan.

c. Pendekatan tiga dimensi (pendekatan situasional)

Pendekatan ini menggabungkan antara pendekatan sifat dan pendekatan dua dimensi. Asumsi pendekatan ini adalah, efektifitas seorang pemimpin tergantung pada situasi yang dihadapi dan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi.

d. Pendekatan transaksional dan transformasional

Merupakan pendekatan baru mengenai gaya kepemimpinan. Pendekatan ini merupakan gabungan dari ketiga pendekatan yang sudah disebutkan sebelumnya, atau dengan kata lain menggabungkan unsur kekuasaan, sifat dan tingkah laku. Pendekatan model transaksional menggambarkan bahwa

hubungan atasan dan bawahan terikat dalam suatu transaksi atau pertukaran kepentingan. Model transformasional menekankan pada adanya perubahan organisasi dan pemimpin memotivasi bawahan. Pendekatan yang terakhir ini menjadi landasan adanya dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat bergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Pada tahun 1980-an ada peneliti manajemen menjadi amat tertarik terhadap aspek emosional dan simbolis dari kepemimpinan. Proses tersebut dapat membantu dalam memahami bagaimana para mempengaruhi pengikut untuk membuat pengorbanan diri dan meletakkan kebutuhan misi atau organisasi di atas kepentingan diri. Yukl (2005, h. 290) menyatakan bahwa pemimpin yang karismatik dan transformasional merupakan aspek yang penting dari kepemimpinan. Shani dan Lau (1996, h.16) menyatakan bahwa sejak tahun 1990-an lingkungan terus menekankan pada transformasi dan revitalisasi institusi publik maupun swasta, untuk menjawab tantangan tersebut, kepemimpinan yang mampu mentransformasikan pandangan mereka kepada

bawahan dipandang sebagai kebutuhan yang penting bagi organisasi untuk bertahan.

## **5. Aspek-aspek kepemimpinan transformasional**

Menurut Bass (1997, h.3) aspek kepemimpinan yang bersifat transformasional memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

- a. *Kharisma*, yaitu suatu perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), yaitu seorang pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap disiplin kerja pada bawahan, mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana.
- c. *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual), yaitu seorang pemimpin yang berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.
- d. *Individualized Consideration* (perhatian individu), yaitu seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Menurut Shani dan Lau (1996, h.17) beberapa aspek yang diperlukan untuk mengukur kepemimpinan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional adalah :

- a. Tantangan proses (mencari peluang, eksperimen, mengambil risiko)
- b. Menginspirasi visi

- c. Memperbolehkan orang lain untuk bertindak
- d. Memodelkan cara (memberi contoh, merencanakan kemenangan kecil)
- e. Membesarkan hati (menerima kontribusi, menyambut penuempurnaan)

Menurut Daft (2005, h.153) beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan bentuk kepemimpinan lainnya adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan pengikut untuk menjadi pemimpin.
- b. Mengangkat perhatian pengikut dari kebutuhan fisik rendah (seperti keamanan) menjadi kebutuhan psikologis yang lebih tinggi (kepercayaan diri dan aktualisasi diri).
- c. Menginspirasi pengikut untuk bertindak melebihi ketertarikan mereka sendiri untuk kebaikan kelompok.
- d. Mewarnai visi mengenai kondisi masa depan yang diinginkan dan mengkomunikasikannya pada cara yang membuat perubahan bermanfaat

Berdasarkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional, antara lain: *Kharisma*, *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual), *Individualized Consideration* (perhatian individu)

### **C. Hubungan antara Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan**

#### **Transformasional dengan Disiplin Kerja**

Pada dasarnya keberhasilan suatu organisasi menuntut kemampuan dan cara kerja yang lebih khusus selain diperlukan peraturan untuk menciptakan kondisi yang mendukung dalam bekerja, oleh karena itu disiplin kerja mutlak

diperlukan suatu organisasi agar segala urusan dapat berjalan lancar dan sesuai dengan standar organisasi.

Lateiner dan Levine (1983, h.61) berpendapat bahwa disiplin kerja merupakan suatu kekuatan atau perilaku yang berkembang di dalam diri karyawan dan menyebabkan karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan yang ditetapkan, peraturan-peraturan, nilai-nilai pekerjaan, dan tingkah laku karyawan. Doelhadi (2001, h.33) menyatakan bahwa disiplin kerja pada dasarnya dapat diartikan sebagai suatu bentuk ketaatan seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun aturan-aturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan yang diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Disiplin kerja karyawan akan membawa dampak positif bagi karyawan itu sendiri maupun organisasi. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong seseorang merasa bertanggung jawab terhadap segala aspek pekerjaannya. Disiplin kerja juga dapat dipandang sebagai suatu kondisi yang ada, dimana orang berperilaku secara sadar, suatu kondisi yang teratur, bebas dari perdebatan dan perselisihan paham juga berperilaku yang baik (Moekijat, 1991, h.112).

Terjadinya kemangkiran yang berlebihan pada diri tenaga kerja merupakan dampak kurang taatnya pada asas pedoman normatif atau kurangnya pengertian dan kesadaran dari karyawan atau tenaga kerja, betapa pentingnya masuk kerja secara teratur untuk memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku, perusahaan perlu bijaksana dalam memberikan peringatan, penskorsan tanpa kompensasi dan pemberhentian hubungan kerja untuk hal yang amat drastis.



Tindakan pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku merupakan salah satu bentuk nyata dari tindakan ketidakdisiplinan para karyawan yang tentunya merugikan perusahaan. Pembinaan disiplin kerja terus-menerus harus dilakukan karena ini merupakan salah satu sarana dan kunci mencapai sukses, untuk itu perlu ditimbulkan kesadaran tentang kedisiplinan pada para karyawan.

Perilaku yang baik akan ditunjukkan pada bawahannya apabila hal ini dilakukan terlebih dahulu oleh seorang pemimpin atau atasan, dimana kepemimpinan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi (Tjiptono, 1999, h.10). Menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah, ini dikarenakan selain bertugas untuk menjalankan sebuah perusahaan, seorang pemimpin harus bisa bersikap bijaksana terhadap anak buahnya.

Pemimpin mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi untuk memajukan perusahaan tersebut kearah masa depan melalui perubahan-perubahan yang positif. Seorang pemimpin yang mengerti kemajuan teknologi dan perkembangan zaman dengan inovasi yang kreatif dan selalu mengedepankan visi masa depan organisasi merupakan seorang yang memiliki pola kepemimpinan transformasional.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass (dalam Kusriyanto, 1984, h.348) sebagai kemampuan seorang pemimpin mengubah lingkungan kerja, disiplin kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasi terjadi

dalam hubungan kepemimpinan, manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas, dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya (Tjiptono dan Syakhroza, 1999, h.7). Hal ini sangat diperlukan oleh seorang pemimpin, karena ini akan dapat meningkatkan tingkat disiplin kerja pada bawahannya. Komunikasi antara atasan-bawahan harus terjalin supaya tidak dapat terjadi kesalahpahaman dalam melakukan suatu kegiatan di organisasi tersebut dan konflik dapat diminimalisasikan.

Konflik yang muncul antarkaryawan ataupun atasan ini dapat menurunkan disiplin kerja karyawan karena hubungan yang tidak sehat di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Kerja sama antara karyawan tidak akan berjalan baik jika muncul konflik, sehingga tanpa adanya kerjasama, maka disiplin kerja pun akan menjadi rendah (Anoraga dan Suyati, 1995, h.76). Karyawan tidak selalu mengerjakan pekerjaan sendiri namun juga dituntut kemampuan untuk bekerjasama dengan karyawan lain juga dengan atasan, sehingga hubungan kerja yang baik, akan memudahkan karyawan dalam bekerja sama. Selain hubungan dengan karyawan, hubungan dengan manajemen dalam arti dengan peraturan perusahaan juga harus baik. Karyawan yang mempunyai sikap disiplin terhadap aturan-aturan perusahaan akan bekerja sesuai dengan instruksi dan aturan yang ada, sehingga kecil

kemungkinan karyawan akan melakukan pelanggaran ataupun kesalahan. Sikap disiplin karyawan ini dapat menumbuhkan semangat kerja karena karyawan akan merasa ada keteraturan dalam bekerja (Anoraga dan Suyati, 1995, h.76)

Menurut Kartono (1992, h.166) menyatakan bahwa kecakapan seorang pemimpin tidak hanya dilihat dari segi intelektualnya saja, namun juga melihat dalam hal kemampuan mengorganisir anggotanya agar tidak terdapat kekakuan dalam hubungan kerja. Untuk dapat mengatur kerja para karyawan, seorang pemimpin harus bisa melihat faktor-faktor apa saja yang diperlukan untuk kemajuan organisasi dan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan. Jika sebuah perusahaan menginginkan adanya disiplin kerja yang tinggi, perusahaan itu harus mau melihat disiplin yang bagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi dan yang mampu dilakukan oleh karyawannya.

Dalam hal ini kharisma seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk menjadikan wibawa seorang pemimpin terlihat oleh bawahannya. Pemimpin yang memiliki kharisma dapat menjadikan ucapan yang diberikan didengar dengan baik oleh bawahan sehingga, apabila suatu ucapan pimpinan bernada maka bawahan akan menerjemahkannya sebagai perintah dan selanjutnya akan terbentuk kepatuhan karyawan.

Kepemimpinan transformasional menurut Dessler (2001, h.303) diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam sikap dan asumsi dari para pengikutnya serta membangun komitmen untuk misi, sasaran dan strategi organisasi. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang membawa perubahan, inovasi dan kewirausahaan. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997, h.30) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk

mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal, sedangkan menurut Robbins (2002, h.281) pemimpin yang bertipe demikian adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang lebih baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru, dengan demikian keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu, kepemimpinan yang mampu mengubah pola kerja, keyakinan, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan dan juga mampu menggairahkan, membangkitkan (memotivasi) para bawahan untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Berbagai aspek kepemimpinan transformasi nampaknya sangat tepat untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja bawahan. Aspek kemampuan pemimpin yang transformasional untuk memberikan motivasi inspirasi dalam hal ini akan membawa pada perubahan pola pikir karyawan untuk selalu melangkah maju. Berbagai prosedur kerja dan sarana kerja akan selalu terus dikembangkan untuk merealisasikan inspirasi baru yang muncul dengan maksud untuk meningkatkan kualitas kerja. Demikian juga dengan aspek stimulasi intelektual yang dimiliki oleh pemimpin transformatif akan menghasilkan upaya-upaya baru dalam penyelesaian setiap pekerjaan. Aspek perhatian individu yang dimiliki seorang pemimpin menunjukkan upaya pimpinan dalam menganggap bawahan sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan bersama. Penghargaan terhadap bawahan tersebut dapat membawa pada

kepuasan dalam diri karyawan yang pada akhirnya akan melahirkan kembali semangat kerjanya.

Dalam dunia nyata ini, memang seseorang tidak mungkin terus-menerus berada dalam posisi transformasional. Ada saatnya seseorang menjadi pemimpin transaksional, sebab manusia juga berhak memperoleh imbalan materi. Tekanan hidup sehari-hari bisa membuat seorang pemimpin melakukan tindakan transaksional dengan bawahannya, tetapi kesadaran akan praktek kepemimpinan mana yang diterapkannya, dan dalam situasi yang bagaimana ia harus menerapkan, akan sangat membantu meningkatkan ketrampilan kepemimpinannya, sedangkan bagi pemimpin, masalah yang sangat menentukan keberhasilannya dalam organisasi yaitu sejauhmana dapat menumbuhkan disiplin kerja pada bawahan.

Dengan demikian kecepatan dan ketepatan pimpinan dalam memadukan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan faktor kesiapan para bawahan dan variabel disiplin kerja akan menentukan efektivitas kepemimpinannya. Hal ini berarti semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional seorang atasan akan semakin meningkatkan disiplin kerja pada bawahan.

#### **D. Hipotesis**

Dari uraian di atas dapat ditarik suatu hipotesis bahwa ada hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja. Semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula disiplin kerja yang dimiliki, dan juga sebaliknya

semakin negatif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula disiplin kerja yang dimiliki.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Identifikasi Variabel Penelitian**

Identifikasi variabel dalam penelitian ini harus ditentukan terlebih dahulu sebelum menentukan metode pengumpulan data dan analisis data yang akan digunakan. Variabel adalah suatu konsep yang mempunyai keragaman atau variasi. Konsep itu sendiri adalah penggambaran atau abstraksi di suatu fenomena atau gejala-gejala tertentu. Variabel prediktor (variabel pengaruh, perlakuan, independen/bebas) adalah suatu variabel yang apabila dalam suatu waktu berada bersamaan dengan variabel lain, maka variabel lain itu (diduga) akan berubah keragamannya. Variabel kriterium (variabel terikat, terpengaruh, efek, dependen/tergantung) adalah variabel yang berubah karena pengaruh variabel prediktor (Winarsunu, 2004,h.4).

Variabel kriterium dan variabel prediktor dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel kriterium : Disiplin kerja
2. Variabel prediktor : Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional

#### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Untuk menghindari kesalahpahaman mengenai data yang akan dikumpulkan serta kesesatan dalam menentukan alat pengumpulan data, maka batasan operasional dari variabel-variabel penelitian perlu dijelaskan terlebih dahulu.

Dalam penelitian ini batasan operasional dari variabel-variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

### **1. Disiplin kerja**

Disiplin kerja adalah suatu bentuk perilaku karyawan yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, dan ketertiban terhadap peraturan-peraturan organisasi atau perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis yang berdasarkan atas kesadaran, kontrol diri, dan motivasi yang kuat dari karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

Variabel disiplin kerja diungkap dengan skala disiplin kerja yang disusun berdasarkan komponen-komponen disiplin kerja dari Lateiner dan Levine (1983, h.61), yaitu keteraturan dan ketepatan waktu kerja, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan, semangat kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tinggi rendahnya disiplin kerja seseorang akan tampak dari tinggi rendahnya skor yang diperoleh dari skala disiplin kerja. Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin tinggi disiplin kerja seseorang dan begitu pula sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh, maka semakin rendah pula disiplin kerja seseorang.

### **2. Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional**

Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah pola kerja, keyakinan, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan dan juga mampu menggairahkan, membangkitkan (memotivasi) para bawahan untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi.



Variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional diungkap dengan skala kepemimpinan transformasional yang disusun berdasarkan aspek kepemimpinan transformasional dari Bass (1997, h.3), yaitu *Kharisma*, *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi), *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual), dan *Individualized Consideration* (konsiderasi individual).

Cara mengukur variabel ini dengan menggunakan skala kepemimpinan transformasional, yaitu apabila skor yang diperoleh tinggi maka semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan begitu pula sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh semakin negatif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional seseorang.

### **C. Subjek Penelitian**

#### **1. Populasi**

Subjek penelitian adalah sumber utama data penelitian yaitu memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti. Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian (Azwar, 2004, h.77). Penentuan subjek penelitian berawal dari ditentukannya populasi. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2002, h.55)

Populasi penelitian hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja adalah karyawan di Bank Jateng Cabang Surakarta. Karakteristik subjek dalam penelitian ini adalah :

1. Status karyawan yaitu karyawan tetap Bank Jateng Cabang Surakarta.

Status karyawan yang terdapat di Bank Jateng Cabang Surakarta adalah karyawan tetap, karyawan honorer dan karyawan kontrak (*outsourcing*). Berdasarkan status itu pula terdapat perbedaan fasilitas yang didapatkan karyawan. Agar subjek yang diambil mendekati homogen maka peneliti memutuskan memilih karyawan tetap Bank Jateng Cabang Surakarta sebagai subjek penelitian.

2. Tingkat pendidikan minimal S1.

Pertimbangan dipilihnya tingkat pendidikan minimal S1, karena peraturan yang berlaku di Bank Jateng, untuk menjadi karyawan tetap minimal memiliki tingkat pendidikan adalah S1.

## **2. Metode Pengambilan Sampel**

Teknik sampling adalah suatu teknik atau cara pengambilan sampel yang representatif (Hadi, 1997, h.75). Populasi sebesar 90 karyawan dalam penelitian ini, digunakan 30 karyawan untuk menjadi subjek uji coba alat ukur penelitian hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja. Pengambilan sampel uji coba sebanyak 30 orang didasarkan dari pendapat Soekadji (2000, h.26) yang menyatakan besarnya sampel untuk penelitian korelasional minimal 30 subjek. Peneliti menetapkan 60 karyawan yang lain sebagai subjek penelitian, sehingga seluruh karyawan tetap Bank Jateng Cabang Surakarta digunakan sebagai subjek penelitian. Digunakan 60 karyawan sebagai subjek penelitian didasarkan pada pendapat Riduwan; Akdon (2006, h.254) bahwa jika subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi.

#### **D. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dipergunakan untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah metode skala. Terdapat beberapa karakteristik skala menurut Azwar (2003, h.3-5) sebagai alat ukur psikologi, yaitu:

- a. Stimulusnya berupa pertanyaan atau pernyataan yang tidak langsung mengungkap atribut yang hendak diukur melainkan mengungkap indikator perilaku dari atribut yang bersangkutan.
- b. Atribut psikologis diungkap secara tidak langsung lewat indikator-indikator perilaku sedangkan indikator perilaku diterjemahkan dalam bentuk aitem, maka skala psikologi selalu berisi banyak aitem.
- c. Respon subjek tidak diklasifikasikan sebagai jawaban “benar” atau “salah”. Semua jawaban dapat diterima sepanjang diberikan secara jujur dan sungguh-sungguh.

Skala yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Skala disiplin kerja**

Dalam penyusunan skala psikologi, masalah pemberian skor erat hubungannya dengan masalah penskalaan. Dalam hal ini, penskalaan merupakan suatu proses penentuan letak stimulus atau letak respon tertentu pada suatu kontinum psikologis (Azwar, 2000, h.41). Dalam penelitian ini menggunakan skala disiplin kerja.

Dalam hal ini, disiplin kerja adalah suatu bentuk perilaku karyawan yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, dan ketertiban terhadap peraturan-peraturan organisasi atau perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis yang

berdasarkan atas kesadaran, kontrol diri, dan motivasi yang kuat dari karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Skala disiplin kerja sendiri didapat dari komponen-komponen disiplin kerja, seperti keteraturan dan ketepatan waktu kerja, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan, semangat kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Seluruh skala dari disiplin kerja dapat diwujudkan dalam pernyataan yang bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Setiap butir terdapat beberapa kemungkinan jawaban, yaitu SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), TS (Tidak Sesuai), STS (Sangat Tidak Sesuai). Cara penilaian skala disiplin kerja menggunakan model skala Likert yang telah dimodifikasi menjadi empat kategori, sehingga penilaian untuk setiap jawaban bergerak dari satu sampai empat butir. Butir yang *favorable*, yaitu nilai empat untuk SS, nilai tiga untuk menjawab S, nilai dua untuk menjawab TS, dan nilai satu untuk menjawab STS, sedangkan butir yang *unfavorable*, yaitu nilai satu untuk menjawab SS, nilai dua untuk menjawab S, nilai tiga untuk menjawab TS, dan nilai empat untuk menjawab STS.

Rancangan jumlah aitem skala disiplin kerja yang akan digunakan dalam uji coba sebagai langkah awal penelitian dapat dilihat pada tabel satu sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Rancangan jumlah aitem skala disiplin kerja**

Aspek	Aitem		Jumlah
	Favorable	Unfavorable	Aitem
1. Keteraturan dan ketepatan waktu kerja.	3	2	5
2. Kepatuhan terhadap peraturan organisasi.	2	3	5
3. Menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan.	3	2	5
4. Semangat kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.	2	3	5
<b>Jumlah</b>	10	10	<b>20</b>

Sistem penilaian untuk aitem *favorable* adalah SS = 4, S = 3, TS = 2, STS = 1. Pada aitem *unfavorable* diberlakukan sebaliknya yaitu SS = 1, S = 2, TS = 3, STS = 4. Semakin tinggi skor yang diperoleh dalam skala disiplin kerja berarti semakin tinggi disiplin kerja karyawan dalam perusahaan dan sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin rendah pula disiplin kerja karyawan.

## 2. Skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional

Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah pola kerja, keyakinan, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan dan juga mampu menggairahkan, membangkitkan

(memotivasi) para bawahan untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang disusun berdasarkan aspek kepemimpinan transformasional, yaitu *Kharisma*, *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi), *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual), dan *Individualized Consideration* (konsiderasi individual).

Seluruh skala dari kepemimpinan transformasional dapat diwujudkan dalam pernyataan yang bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Setiap butir terdapat beberapa kemungkinan jawaban, yaitu SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), TS (Tidak Sesuai), STS (Sangat Tidak Sesuai). Cara penilaian skala kepemimpinan transformasional menggunakan model skala Likert yang telah dimodifikasi menjadi empat kategori, sehingga penilaian untuk setiap jawaban bergerak dari satu sampai empat butir. Butir yang *favorable*, yaitu nilai empat untuk SS, nilai tiga untuk menjawab S, nilai dua untuk menjawab TS, dan nilai satu untuk menjawab STS. Sedangkan butir yang *unfavorable*, yaitu nilai satu untuk menjawab SS, nilai dua untuk menjawab S, nilai tiga untuk menjawab TS, dan nilai empat untuk menjawab STS.

Rancangan jumlah aitem skala kepemimpinan transformasional yang akan digunakan dalam uji coba sebagai langkah awal penelitian dapat dilihat pada tabel dua sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Rancangan jumlah aitem skala kepemimpinan transformasional**

Aspek	Aitem		Jumlah Aitem
	Favorable	Unfavorable	
1. Kharisma.	4	4	8
2. Motivasi Inspirasi.	4	4	8
3. Stimulasi/rangsangan Intelektual.	4	4	8
4. Perhatian Individu.	4	4	8
<b>Jumlah</b>	16	16	<b>32</b>

Sistem penilaian untuk aitem *favorable* adalah SS = 4, S = 3, TS = 2, STS = 1. Pada aitem *unfavorable* diberlakukan sebaliknya yaitu SS = 1, S = 2, TS = 3, STS = 4. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin tinggi kepemimpinan transformasional subjek penelitian sebaliknya semakin rendah skor kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh subjek penelitian.

### **E. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur**

Sebelum digunakan dalam penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji coba skala pada sekelompok subjek yang mempunyai karakteristik serupa dengan subjek penelitian. Setelah itu dilakukan uji coba lagi untuk mengukur kualitas aitem pada kedua skala yang dilakukan dengan menggunakan uji korelasi aitem total (daya beda aitem) dan reliabilitas.

Uji korelasi aitem total merupakan uji konsistensi antara fungsi aitem dengan fungsi skala secara keseluruhan. Dengan kata lain, dasar untuk evaluasi kualitas aitem adalah memilih aitem yang mengukur hal yang sama dengan apa yang diukur oleh skala sebagai keseluruhan. Selanjutnya prosedur pengujian konsistensi aitem total akan menghasilkan koefisien korelasi aitem total ( $r_{ix}$ ) yang umum dikenal sebagai indeks daya beda aitem.

Daya beda aitem menunjukkan sejauh mana aitem mampu membedakan antara individu atau kelompok individu yang memiliki dan yang tidak memiliki atribut yang diukur. Daya beda aitem dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi antara skor aitem dengan skor total tes (Azwar, 2004, h.65). Koefisien korelasi antara aitem dengan skor totalnya haruslah signifikan dan untuk memperolehnya digunakan teknik *korelasi product momen* ( $r_{xy}$ ) dari Karl Pearson. Semakin tinggi koefisien korelasi positif antara aitem tersebut dengan skor skala secara keseluruhan berarti semakin tinggi konsistensi antara aitem tersebut dengan skor total yang diperoleh, yang berarti semakin tinggi daya bedanya. Bila koefisien korelasinya rendah mendekati nol berarti fungsi aitem tersebut tidak cocok dengan fungsi ukur tes dan daya bedanya tidak baik. Bila koefisien korelasi ternyata berharga negatif berarti terdapat cacat serius pada aitem yang bersangkutan (Azwar, 2004, h.96).

Pengujian selanjutnya adalah pengujian reliabilitas terhadap jawaban respon yang dihasilkan dari uji coba. Reliabilitas mengacu pada konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung makna kecermatan pengukuran (Azwar, 2004, h.95). Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama



diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah.

Reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh Cronbach yang disebut dengan teknik *Alpha Cronbach*. Teknik *Alpha Cronbach* digunakan untuk membelah skala yang akan diestimasi reliabilitasnya dibelah menjadi dua atau tiga bagian sehingga setiap belahan berisi aitem-aitem dalam jumlah yang sama banyak (Azwar, 2004, h.95-96).

#### **F. Metode Analisis Data**

Metode analisis data merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data hasil penelitian untuk menguji hipotesis sehingga akan diperoleh suatu kesimpulan.

Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja akan diperoleh melalui teknik analisis regresi sederhana dengan menggunakan program komputer *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows Release* versi 13.0.

## **BAB IV**

### **PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Prosedur Dan Pelaksanaan Penelitian**

##### **1. Orientasi Kancan Penelitian**

Orientasi kancan penelitian dilakukan untuk mengetahui dengan jelas letak dan wilayah tempat penelitian yang akan dilakukan. Sebelum penelitian dilakukan, peneliti mengajukan proposal penelitian di Kantor Pusat Bank Jateng yang terletak di Jl. Pemuda 142 Semarang. Peneliti mendapatkan rekomendasi berupa persetujuan untuk mengadakan penelitian di Bank Jateng Cabang Koordinator Kota Surakarta dengan nomor surat 5164/ST.01.01/2007. Setelah mendapatkan persetujuan, peneliti melakukan survey pendahuluan ke lokasi Bank Jateng Cabang Kota Surakarta yang beralamat di Jl. Slamet Riyadi 20 Surakarta serta mengumpulkan data untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

##### ***Sejarah Bank Jateng***

Dilandasi oleh Undang-Undang No. 13 tahun 1962 tanggal 16 Agustus 1962 tentang Bank Pembangunan Daerah, maka dalam rangka persiapan pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah melalui Surat Keputusan Gubernur Tingkat I Jawa Tengah No. 005/UP/UPD/62 tanggal 2 Nopember 1962 dibentuk Tim Persiapan Pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dengan diketuai oleh Drs. Harsono Sandjoyo.

Drs. Harsono Sandjoyo yang ketika itu sebagai Kepala Seksi Hukum dan dibantu Drs. Muh. Sukasan sebagai Kepala Seksi Keuangan Daerah pada

Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, mengambil prakarsa teknis dalam rangka persiapan pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, yang meliputi : mempersiapkan rancangan peraturan daerah Propinsi Jawa Tengah tentang pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah.

Melalui pembahasan dengan DPRGR Daerah Tingkat I Jawa Tengah, maka telah diterbitkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 6 tahun 1963 tanggal 7 Maret 1963 tentang Pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, yang kemudian di undangkan dalam lembaran Daerah Dati I Jawa Tengah Seri A 1963 Nomor 9 tanggal 7 April 1963.

Memperhatikan kesiapan teknis yang ada maka Gubernur Moechtar mengajukan ijin usaha sehingga landasan operasional adalah melalui Keputusan Menteri Urusan Bank Sentral Nomor 4/Kep/MUBS/6/63 tanggal 14 Maret 1963 tentang Pemberian ijin untuk melakukan usaha kepada Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. Didasari pada maksud dan tujuan pendirian Bank Pembangunan Daerah yang diarahkan untuk menyediakan pembiayaan bagi pelaksanaan usaha-usaha pembangunan daerah dalam rangka pembangunan nasional serta sejalan dengan diundangkannya Undang-undang No. 14 tahun 1967 tanggal 30 Desember 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan maka telah diadakan penyempurnaan Peraturan Pendirian tersebut melalui Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 3 tahun 1969 yang telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Tingkat I Jawa Tengah Seri A 1969 Nomor 4 tanggal 1 September 1969, dengan jumlah modal dasar sebesar Rp 30 juta. Melalui Peraturan Daerah tersebut maka kepemilikan saham dari pihak swasta dibeli oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Tengah dan sejak

tanggal 1 September 1969 BPD Jateng dimiliki sepenuhnya oleh Pemerintah Daerah.

Didasari dengan tahapan perkembangan yang dapat dicapai serta dilandasi Undang-Undang No. 5 tahun 1974 tanggal 23 Juli 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah, maka diadakan penyempurnaan kembali Peraturan Pendirian Bank melalui Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 10 tahun 1981 tanggal 16 April 1981 yang telah mendapat pengesahan Menteri Dalam Negeri No. 584.341.33-562 tanggal 10 Agustus 1981, serta diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 80 tanggal 19 September 1981 Seri D No. 76. Melalui Undang-Undang tersebut maka fungsi Bank Pembangunan Daerah dalam pelaksanaan pembangunan di daerah lebih nyata yaitu dengan pengaturan pengelolaan Kas Daerah dan diharapkan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah.

Bank Jateng mengalami keterpurukan ketika masa kepemimpinan Untung Sujadi, SH. Dengan diterbitkannya UU No. 14 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perbankan Indonesia menjadikan tolak ukur penyesuaian peraturan daerah Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah menjadi Perda No. 3 Tahun 1969 yang menjadikan bahwa kehidupan Bank BPD Jateng beroperasi penuh menjadi Bank. Pada masa ini direktur BPD Jateng dijabat oleh R. Soeparno (1967-1970). Seiring dengan membaiknya perekonomian dan peraturan Bank Indonesia, BPD Jateng dengan direktur utamanya RM. Hendroprajoko mulai meluaskan jangkauan pelayanannya di luar Semarang. Mulai tahun 1970 BPD

Jateng membuka kantor cabang yang pertama kali di Kota Surakarta, 1974 di Magelang.

Memasuki era tahun 1980 BPD Jateng dengan direktur utama Abdurrahman Affandi (1980-1989) terus berkembang dengan membuka kantor cabang di Temanggung, Sragen, Wonogiri, Klaten, Cilacap dan Banjarnegara (Tahun 1980), Kendal, Purworejo, Karanganyar (Tahun 1985) Kodya Semarang, Kudus, Wonosobo, Ungaran, Rembang (tahun 1986), Boyolali, Brebes, Purbalingga, Sukoharjo, Demak, Batang, dan Salatiga (tahun 1988).

Memasuki era 1990 BPD Jateng dengan direktur Panoet Harsono (1989-1998) lebih menekankan pada peningkatan kualitas pelayanan melalui pembangunan kantor pusat BPD Jateng di Jalan Pemuda No. 4 A Semarang serta pembangunan kantor cabang pembantu di Pati, Kudus, dan Rembang. Euforia reformasi yang berkembang diseluruh Nusantara pada tahun 1997-1998 mengumandang di segala bidang, mengumandang pula di Jawa Tengah. BPD Jateng juga ikut terpuruk dengan berbagai permasalahan baik eksternal maupun internal yang berakibat pada pergantian direktur utamanya dari H. Panoet Harsono kepada Kamsuri, SH, MM (1998-2000). Dengan kondisi seperti itu BPD Jateng mengikuti program rekapitulasi dalam rangka penyehatan perbankan yang telah disetujui dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) BPD Jateng pada tanggal 28 Februari 1999.

Salah satu syarat mengikuti rekapitulasi perbankan yaitu BPD Jateng harus mengubah status badan hukum dari Perusda menjadi PT (Perseroan Terbatas). Dalam mengikuti program rekapitulasi BPD Jateng mendapat modal dari pemerintah pusat dalam bentuk obligasi sebesar 389,425 milyar (80% dari

jumlah kebutuhan dana rekapitulasi) sementara ini sisanya 20% dipenuhi dari pinjaman Departemen Keuangan sebesar 89,573 milyar dan dari setoran tunai para pemegang saham sebesar 7,783 milyar.

Perubahan tersebut BPD Jateng memulai perjalanan usaha dengan semangat dan motivasi baru. Berbagai solusi dan perubahan dilakukan untuk meningkatkan kinerja BPD Jateng melalui berbagai perbaikan kesejahteraan karyawan dan efisiensi di segala bidang yang terus digulirkan hingga pada RUPS tanggal 12 Agustus 2000 telah terpilih manajemen baru dengan direktur utamanya Waluyo, SE (2000-2004). Era manajemen baru (2000-2004) BPD Jateng semakin berkembang pesat dengan total aset Tahun 2000 sebesar 2.537.256.000 meningkat menjadi 6.457.873.000 Tahun 2004.

Tongkat estafet Bank Jateng telah dilaksanakan pada RUPS periode November 2004 dengan manajemen baru. Terpilih sebagai Direktur Utama Hariyono dengan mengemban tugas untuk menyelesaikan rekapitulasi yang berakhir pada tanggal 8 Mei 2005. Beberapa perubahan dilakukan antara lain perubahan *call name* dan logo dari Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Tengah menjadi Bank Jateng dengan logo yang baru pula.

Saat ini Bank Jateng memiliki 1 Kantor Pusat yang terletak di Kota Semarang, 1 Kantor Cabang Utama, 6 Kantor Cabang koordinator, 7 Kantor Cabang, 86 Kantor Cabang pembantu, 81 Kantor Kas, 24 *Payment Point* yang tersebar di seluruh wilayah Jawa Tengah. Dalam tahun 2006 direncanakan akan dibuka beberapa kantor cabang pembantu dan kantor kas baru. Dalam kurun waktu 4 tahun terakhir dari akhir Desember 2000 - Desember 2004, CIE Bank Jateng telah meningkat tajam dari 13,31 menjadi 18,91. Pada tahun 2004 kinerja Bank

Jateng dibidang aktiva, kredit dari masyarakat menunjukkan perbaikan yang signifikan dan keuntungan yang diperoleh Bank Jateng sampai dengan akhir 2004 sebesar 347, 946 milyar sebelum pajak atau 223, 682 milyar setelah pajak ([www.ProfileBPD.com](http://www.ProfileBPD.com)).

Adanya kombinasi antara semakin luasnya jaringan pelayanan, tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dan semakin bervariasinya produk bank yang ditawarkan kepada nasabah serta tersedianya sarana untuk melayani masyarakat merupakan tonggak pendukung kinerja Bank Jateng untuk saat ini dan masa depan.

### ***Visi dan Misi Bank Jateng***

#### **Visi Bank Jateng**

Bank terpercaya, menjadi kebanggaan masyarakat, mampu menunjang pembangunan daerah.

#### **Misi Bank Jateng**

1. Meningkatkan layanan prima didukung oleh kehandalan Sumber Daya Manusia dengan teknologi modern serta jaringan yang luas.
2. Membangun budaya perusahaan dan mempertahankan bank yang sehat.
3. Mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan memngutamakan kegiatan retail banking.
4. Meningkatkan kontribusi dan komitmen pemilik guna memperkokoh bank.

Untuk merealisasikan visi dan misi tersebut maka manajemen Bank Jateng melakukan langkah-langkah operasional sebagai berikut :

1. Pencapaian produk-produk baru sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan melakukan improvisasi hasil produk yang telah ada.
2. Mengawal masyarakat dan mengamankan produk dan jasa maka diadakan penyempurnaan pengoperasian infrastruktur yang terdiri dari :
  - a. Memperluas jaringan kantor dan merelokasi serta meningkatkan status bank yang telah ada juga membuka unit syariah pada tahun 2005.
  - b. Meningkatkan teknologi dan penyempurnaan sistem *online* bagi kantor cabang, cabang pembantu dan kantor kas.
  - c. Menambah dan mendidik tenaga kerja yang ada di Bank Jateng.
  - d. Bank Jateng telah dapat diakses di 4000 Anjungan Tunai Mandiri (ATM) di seluruh Indonesia (Di ATM Bank Jateng, BCA, NISP, Bank Permata, Bank Sumsel). Bank Jateng dapat diterima di 25.000 *merchant* di seluruh Indonesia melalui fasilitas Debit BCA.
3. Menghimpun dana dari masyarakat secara optimal.
  - a. Mengusahakan penyebaran sumber dana guna mengurangi ketergantungan pada sumber dana dominan.
  - b. Pendayagunaan sumber dana secara masal untuk menunjang pendapatan di luar kredit.
  - c. Pinjaman kredit dalam penyalurannya diarahkan ke sektor ritel atau usaha kecil menengah dan keberhasilannya lebih dari 90% dari *corporate*.
  - d. Penyaluran kredit tetap berpedoman pada prinsip kehati-hatian dan teknis bank.



- e. Peningkatan efektivitas dan efisiensi di segala bidang dengan tetap berpegangan pada profesionalitas dan pengutamaan pelayanan prima dan teknologi modern.
- f. Peningkatan pendapatan lain yang berupa *based income*.

Orientasi kancah dalam penelitian ini adalah Bank Jateng Cabang Surakarta. Bank Jateng Cabang Surakarta merupakan salah satu kantor koordinator, dari 6 Kantor Koordinator yang dimiliki oleh Bank Jateng, bertanggung jawab terhadap kantor cabang dan kantor cabang pembantu di Kota Surakarta, Kabupaten Klaten, Kabupaten Sragen, Kabupaten Boyolali, Kabupaten Karanganyar, dan Kabupaten Sukoharjo. Bank Jateng kantor Cabang Surakarta berdiri sejak tahun 1970 yang pada awalnya bertempat di depan Balai Kota Surakarta, sehubungan dengan semakin luasnya jaringan kerja maka Bank Jateng Kantor Cabang Surakarta berpindah tempat di Jl. Slamet Riyadi No. 20 Surakarta yang digunakan sebagai tempat operasional sampai saat ini. Bank Jateng Cabang Surakarta memiliki 3 kantor cabang pembantu yaitu cabang pembantu UMS Surakarta, cabang pembantu Pasar Klewer Surakarta, dan cabang pembantu Pasar Nusukan Surakarta. Terdapat 5 Kantor Kas yaitu Kantor Kas Balai Kota Surakarta, Kantor Kas RSUD Moewardi, Kantor Kas UMS Surakarta, Kantor Kas Assalam, dan Kantor Kas RS. Kasih Ibu.

Unit kerja di Kantor Cabang koordinator yang dibawahkan secara langsung oleh pimpinan Cabang Koordinator meliputi :

1. Bidang Pemasaran

Dipimpin pemimpin bidang pemasaran dengan tugas pokok melaksanakan pengendalian dan penyelenggaraan kegiatan dan pelayanan kredit, pengawasan

kredit dan pemasaran produk dan jasa bank di wilayah kerja Cabang Koordinator.

Pemimpin Bidang Pemasaran membawahkan :

- a. Seksi Kredit
- b. Seksi Pengawasan Kredit
- c. Seksi Pemasaran

## 2. Bidang Operasional

Dipimpin pemimpin bidang operasional dengan tugas pokok melaksanakan pengendalian dan penyelenggaraan kegiatan pelayanan, akuntansi dan teknologi informasi, rumah tangga, logistik, aktiva tetap, kesekretariatan, arsip dan sumber daya manusia di Kantor Cabang Koordinator.

Pemimpin Bidang Operasional membawahkan :

- a. Seksi Administrasi Kredit
- b. Seksi Pelayanan
- c. Seksi Akuntansi dan Teknologi Informasi
- d. Seksi Umum dan Sekretariat
- e. Seksi SDM

## 3. Kantor Cabang

Merupakan organ perseroan yang melaksanakan pelayanan jasa dan produk bank untuk melayani kepentingan masyarakat yang ada di dalam wilayah kerjanya, serta melaksanakan tugas pembinaan dan pengendalian kegiatan bank yang dilaksanakan oleh Kantor Cabang Pembantu di wilayah kerjanya.

Semua kegiatan usaha bank di Kantor Cabang dikendalikan oleh Pemimpin Cabang yang penyelenggaraan pelaksanaannya didelegasikan dan dilaksanakan oleh jabatan / unit kerja dibawahnya.

Unit kerja/jabatan di Kantor Cabang yang dibawahkan secara langsung oleh Pemimpin Cabang meliputi:

- a. Wakil Pemimpin Cabang
  - b. Seksi Perencanaan dan Pembinaan
  - c. Cabang Pembantu
  - d. Satuan Pengendalian Intern
  - e. Komite Kredit
- 4. Kantor Cabang Pembantu
  - 5. Satuan Pengendalian Intern
  - 6. Komite Kredit

Pemilihan Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta sebagai wilayah penelitian didasarkan pada pertimbangan :

- a. Adanya rekomendasi dari Biro Perencanaan dan Pengembangan Bank Jateng untuk mengadakan penelitian di Kantor Koordinator Kota Surakarta berdasarkan surat nomor 5164/ST.01.01/2007.
- b. Kota Surakarta merupakan salah satu kota di Jawa Tengah dimana Bank Jateng berada, yang memiliki tingkat perekonomian cukup tinggi, sehingga aktivitas perbankan di kota Surakarta bersaing dengan ketat.

- c. Belum pernah dilakukan penelitian mengenai Hubungan antara Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Disiplin Kerja Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta.
- d. Adanya sampel penelitian yang sesuai dengan karakteristik sampel penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2. Persiapan penelitian**

Persiapan penelitian perlu dilakukan agar penelitian berjalan dengan lancar dan baik. Persiapan yang dilakukan meliputi perijinan, penyusunan alat ukur yang akan digunakan dan persiapan pelaksanaan pengambilan data penelitian.

### **a. Persiapan Perijinan**

Sebelum melakukan penelitian di lingkungan Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta, peneliti terlebih dahulu mengajukan proposal penelitian sekaligus melakukan prasurvey. Pengajuan proposal penelitian sekaligus prasurvey dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan perijinan pelaksanaan penelitian di Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta. Untuk mendapatkan perijinan tersebut peneliti mengajukan proposal penelitian yang disertai dengan surat pengantar dari Program Studi Psikologi Universitas Diponegoro (No.2052/J07.1.16/AK/2007) tanggal 03 Juli 2007 kepada Biro Perencanaan dan Pengembangan Bank Jateng Pusat. Peneliti mendapatkan ijin penelitian dari Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Bank Jateng (No.5164/ST.01.01/2007) dengan lokasi penelitian di Cabang Koordinator Kota Surakarta.

## **b. Persiapan Penyusunan Alat Ukur**

### **1. Disiplin Kerja**

#### **a. Skala Disiplin Kerja**

Skala Disiplin kerja disusun berdasarkan aspek yang diungkapkan oleh Lateiner dan Levine (1983, h.61). Aspek disiplin kerja yang akan diukur yaitu keteraturan dan ketepatan waktu kerja, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan, dan semangat kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Skala disiplin kerja terdiri dari 20 aitem dengan perincian 10 aitem *favourable* dan 10 aitem *unfavourable*. Komposisi dan sebaran aitem untuk masing-masing aspek disiplin kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3**  
**Sebaran Butir Skala Disiplin Kerja**

No.	ASPEK	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Aitem
1.	Keteraturan dan ketepatan waktu kerja.	1, 5, 12	6, 7	5
2.	Kepatuhan terhadap peraturan organisasi.	3, 9	14, 16, 20	5
3.	Menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan.	2, 11, 15	13, 18	5
4.	Semangat kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.	8, 10	4, 17, 19	5
<b>JUMLAH</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

Alternatif jawaban yang disediakan dalam skala disiplin kerja menggunakan model skala Likert yang telah dimodifikasi, terdiri dari empat alternatif jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Pemberian skor bergerak dari 1 sampai 4 tergantung pada *favourable* dan *unfavourable*. Untuk aitem *favourable* adalah Sangat Sesuai (SS) dengan skor 4, Sesuai (S) dengan skor 3, Tidak Sesuai (TS) dengan skor 2 dan Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 1. Sedangkan untuk aitem *unfavourable*, Sangat Sesuai (SS) dengan skor 1, Sesuai (S) dengan skor 2, Tidak Sesuai (S) dengan skor 3 dan Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 4.

Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin tinggi pula disiplin kerja subyek penelitian.

Skala disiplin kerja diujicobakan pada 30 karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta pada tanggal 25 Juli 2007. Jumlah total karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta adalah 90 orang dan ditetapkan diambil 30 karyawan. Uji coba dilakukan untuk mengetahui indeks daya beda aitem skala disiplin kerja dan keterpercayaan alat ukurnya. Azwar (2004, h.13-14) mengemukakan bahwa uji coba terhadap aitem bertujuan untuk :

1. Mengetahui apakah kalimat dalam aitem mudah dan dapat dipahami oleh responden sebagaimana yang diinginkan oleh penulis aitem.
2. Memperoleh data jawaban dari responden yang akan digunakan untuk penskalaan atau evaluasi kualitas aitem secara statistik.

Pada saat uji coba peneliti datang ke Bank Jateng Cabang Surakarta dan membagikan skala disiplin kerja secara langsung dengan dibantu oleh staff bagian umum Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta kepada 30 karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta dengan dibantu satu orang tenaga bantuan yang dipersiapkan oleh peneliti. Dalam pelaksanaan uji coba penelitian, pengisian skala dilakukan pada saat itu juga dan langsung dikembalikan kepada peneliti. Jumlah sampel uji coba berjumlah 30 orang didasarkan dari jumlah sampel untuk penelitian korelasional menurut Soekadji (2000, h.26) berjumlah minimal 30 orang.

Setelah dilakukan uji coba alat ukur maka aitem yang valid dan gugur dapat ditentukan melalui teknik korelasi *Product Moment* dengan menggunakan program komputer *Statistical Packages for Social Science (SPSS) versi 13.00*.

b. Daya beda dan reliabilitas skala disiplin kerja

Skala disiplin kerja terdiri dari 20 aitem. Indeks daya beda skala disiplin kerja sebelum seleksi berkisar antara -0,049 sampai dengan 0,627 dan setelah seleksi berkisar antara 0,338 sampai dengan 0,747 dan koefisien reliabilitas dengan formulasi Alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0,797. Batas daya beda yang digunakan adalah berdasarkan konvensi umum yang ditetapkan para ahli yaitu  $\geq 0,30$ . Menurut Azwar (2004, h. 65) aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,3 dipandang mempunyai daya beda yang memuaskan.

**Tabel 4**  
**Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Disiplin Kerja**

Skala	Putaran	$R_{ix}$ Min	$R_{ix}$ Max	Koefisien reliabilitas	N of items	
Disiplin kerja	1	-0,049	0,627	0,655	20	
	2	0,338	0,747	0,797	10	

Berdasarkan seleksi skala uji coba disiplin kerja didapatkan 20 aitem valid dan 7 aitem gugur karena memiliki daya beda aitem di bawah 0,30. Aitem–aitem gugur tersebut adalah aitem nomor 1, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 18, 19, dan 20.



Distribusi aitem valid dan gugur dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5**  
**Distribusi Butir Aitem Valid dan Gugur Skala Disiplin Kerja**

No.	ASPEK	Aitem						Jumlah aitem valid
		Valid		Gugur		Jumlah		
		<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	<i>Valid</i>	<i>Gugur</i>	
1.	Keteraturan dan ketepatan waktu kerja.	1, 5, 12	6, 7	1, 12	7	2	3	2
2.	Kepatuhan terhadap peraturan organisasi.	3, 9	14, 16, 20	3	20	3	2	3
3.	Menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan.	2, 11, 15	13, 18	11	18	3	2	3
4.	Semangat kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.	8, 10	4, 17, 19	10	4, 19	2	3	2
JUMLAH		10	10	5	5	10	10	10

Susunan sebaran aitem disiplin kerja yang valid dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Sebaran Aitem dan Penomoran Baru Aitem Skala Disiplin Kerja**

No.	ASPEK	Aitem		Jumlah Aitem
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	Keteraturan dan ketepatan waktu kerja.	5(1)	6(4)	2
2.	Kepatuhan terhadap peraturan organisasi.	9(6)	14(2), 16(5)	3
3.	Menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan.	2(3), 15(7)	13(10)	3
4.	Semangat kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.	8(9)	17(8)	2
<b>JUMLAH</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Keterangan : Nomor aitem dalam tanda ( ) adalah nomor baru untuk aitem valid dalam skala disiplin kerja.

## 2. Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional

### a. Skala Kepemimpinan Transformasional

Skala Kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan aspek yang diungkapkan oleh Bass (1997, h.3). Aspek kepemimpinan transformasional yang akan diukur yaitu kharisma, motivasi inspirasi, stimulasi/rangsangan intelektual, dan perhatian individu.

Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 32 aitem dengan perincian 16 aitem *favourable* dan 16 aitem *unfavourable*. Komposisi dan sebaran aitem

untuk masing-masing aspek kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 7**  
**Sebaran Butir Skala Kepemimpinan Transformasional**

No.	ASPEK	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Aitem
1.	Kharisma.	1, 11, 25, 31.	3, 4, 13, 29.	8
2.	Motivasi Inspirasi.	2, 14, 15, 22.	12, 16, 26, 28.	8
3.	Stimulasi/rangsangan Intelektual.	5, 7, 17, 21.	6, 20, 23, 27.	8
4.	Perhatian Individu.	8, 18, 24, 32.	9, 10, 19, 30.	8
<b>JUMLAH</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>32</b>

Alternatif jawaban yang disediakan dalam skala kepemimpinan transformasional menggunakan model skala Likert yang telah dimodifikasi, terdiri dari empat alternatif jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Pemberian skor bergerak dari 1 sampai 4 tergantung pada *favourable* dan *unfavourable*. Untuk aitem *favourable* adalah Sangat Sesuai (SS) dengan skor 4, Sesuai (S) dengan skor 3, Tidak Sesuai (TS) dengan skor 2 dan Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 1. Sedangkan untuk aitem *unfavourable*, Sangat Sesuai (SS) dengan skor 1, Sesuai (S) dengan skor 2, Tidak Sesuai (S) dengan skor 3 dan Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 4. Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin tinggi pula kepemimpinan transformasional subyek penelitian.

Skala kepemimpinan transformasional diujicobakan pada 30 karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta pada tanggal 25 Juli 2007. Jumlah total karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta adalah 90 orang dan ditetapkan diambil 30 karyawan. Uji coba dilakukan untuk mengetahui indeks daya beda aitem skala kepemimpinan transformasional dan keterpercayaan alat ukurnya. Azwar (2004, h.13-14) mengemukakan bahwa uji coba terhadap aitem bertujuan untuk :

1. Mengetahui apakah kalimat dalam aitem mudah dan dapat dipahami oleh responden sebagaimana yang diinginkan oleh penulis aitem.
2. Memperoleh data jawaban dari responden yang akan digunakan untuk penskalaan atau evaluasi kualitas aitem secara statistik.

Pada saat uji coba peneliti datang ke Bank Jateng Cabang Surakarta dan membagikan skala kepemimpinan transformasional secara langsung dengan dibantu oleh staff bagian umum Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta kepada 30 karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta dengan dibantu satu orang tenaga bantuan yang dipersiapkan oleh peneliti. Dalam pelaksanaan uji coba penelitian, pengisian skala dilakukan pada saat itu juga dan langsung dikembalikan kepada peneliti. Jumlah sampel uji coba berjumlah 30 orang didasarkan dari jumlah sampel untuk penelitian korelasional menurut Soekadji (2000, h.26) berjumlah minimal 30 orang.

Setelah dilakukan uji coba alat ukur maka aitem yang valid dan gugur dapat ditentukan melalui teknik korelasi *Product Moment* dengan menggunakan program komputer *Statistical Packages for Social Science (SPSS) versi 13.00*.

#### b. Indeks daya beda dan reliabilitas skala kepemimpinan transformasional

Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 32 aitem. Indeks daya beda skala kepemimpinan transformasional sebelum seleksi berkisar antara - 0,133 sampai dengan 0,838 dan setelah seleksi berkisar antara 0,385 sampai dengan 0,822 dan koefisien reliabilitas dengan formulasi Alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0,947. Batas daya beda yang digunakan adalah berdasarkan konvensi umum yang ditetapkan para ahli yaitu  $\geq 0,30$ . Menurut Azwar (2004, h. 65) aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,3 dipandang mempunyai daya beda yang memuaskan.

**Tabel 8**  
**Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transformasional**

Skala	Putaran	$R_{ix}$ Min	$R_{ix}$ Max	Koefisien reliabilitas	N of items
Kepemimpinan Transformasional	1	-0,133	0,838	0,938	32
	2	0,291	0,832	0,946	29
	3	0,385	0,822	0,947	28

Berdasarkan seleksi skala uji coba kepemimpinan transformasional didapatkan 28 aitem valid dan 4 aitem gugur karena memiliki daya beda aitem di bawah 0,30. Aitem–aitem gugur tersebut adalah aitem nomor 1, 7, 20, dan 27.

Distribusi aitem valid dan gugur dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 9**  
**Distribusi Butir Aitem Valid dan Gugur Skala Kepemimpinan**  
**Transformasional**

No.	ASPEK	Aitem						Jumlah aitem valid
		Valid		Gugur		Jumlah		
		<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	<i>Valid</i>	<i>Gugur</i>	
1.	Kharisma.	11, 25, 31.	3, 4, 13,29.	1	-	7	1	7
2.	Motivasi Inspirasi.	2, 14, 15, 22.	12, 16, 26, 28.	-	-	8	-	8
3.	Stimulasi/rangsangan Intelektual.	5, 17, 21.	6, 23.	7	20, 27.	5	3	5
4.	Perhatian Individu.	8, 18, 24, 32.	9, 10, 19, 30.	-	-	8	-	8
JUMLAH		14	14	2	2	28	4	28

Susunan sebaran aitem kepemimpinan transformasional yang valid dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 10**  
**Sebaran Aitem dan Penomoran Baru Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional**

No.	ASPEK	Aitem		Jumlah Aitem
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	Kharisma.	11(2), 25(28), 31(7).	3(13), 4(17), 13(18), 29(15).	7
2.	Motivasi Inspirasi.	2(9), 14(23), 15(26), 22(12).	12(20), 16(10), 26(19), 28(5).	8
3.	Stimulasi/rangsangan Intelektual.	5(8), 17(1), 21(6).	6(21), 23(25).	5
4.	Perhatian Individu.	8(16), 18(14), 24(24), 32(4).	9(22), 10(27), 19(3), 30(11).	8
<b>JUMLAH</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

Keterangan : Nomor aitem dalam tanda ( ) adalah nomor baru untuk aitem valid dalam skala kepemimpinan transformasional.

### **c. Persiapan Pelaksanaan Pengambilan Data Penelitian**

Persiapan pelaksanaan pengambilan data penelitian dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya kesalahan yang timbul akibat kelalaian peneliti. Mengingat banyaknya jumlah subjek penelitian dan berada pada empat tempat yang berbeda-beda maka peneliti mempersiapkan dua orang tenaga bantuan yakni teman peneliti, yang diharapkan akan membantu peneliti dalam pelaksanaan penelitian agar penelitian dapat lebih terkontrol. Sebelum penelitian dilakukan, tenaga bantuan yang dipersiapkan oleh peneliti diberikan pengarahan yang berkaitan dengan instruksi, istilah-istilah dalam skala, dan prosedur yang harus dilaksanakan dalam proses penelitian.

### 3. Pelaksanaan Penelitian

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala yang telah diujicobakan yaitu skala disiplin kerja sebanyak 10 aitem, dan skala kepemimpinan transformasional sebanyak 28 aitem. Penelitian dilaksanakan di Bank Jateng Cabang Surakarta, yang terdiri satu kantor cabang koordinator dan tiga cabang pembantu Bank Jateng yang ada di Kota Surakarta. Penelitian berlangsung pada tanggal 25 Juli - 22 Agustus 2007. Adapun perincian jumlah karyawan Bank Jateng cabang koordinator Surakarta adalah sebagai berikut :

**Tabel 11**  
**Jumlah karyawan tetap Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta**

NO	KANTOR	JU MLAH KARYAWAN TETAP
1.	Kantor Koordinator Surakarta	60
2.	Cabang Pembantu Pasar Klewer	10
3	Cabang Pembantu UMS	10
4.	Cabang Pembantu Nusukan	10
<b>JUMLAH</b>		<b>90</b>

#### **B. Subjek Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002, h.55). Populasi dalam penelitian hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta. Setelah populasi ditentukan, ditetapkanlah sampel penelitian. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002, h.56).



Peneliti menetapkan 30 karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta digunakan sebagai subjek uji coba skala penelitian hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja. Penetapan 30 karyawan sebagai subjek uji coba skala penelitian didasarkan pada pendapat Soekadji (2000, h.26). Sampel penelitian yang dipakai ditetapkan peneliti berjumlah 60 orang dari total populasi penelitian sebanyak 90 karyawan. Jumlah 60 orang diambil didasarkan pada pendapat Riduwan; Akdon (2006, h. 254) yang menyatakan bahwa jika subjek kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua untuk subjek penelitian, sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi, karena semua populasi habis digunakan untuk sampel penelitian dan sampel uji coba alat ukur.

Pada saat berada di lapangan, peneliti mendapatkan disposisi dari staff bagian umum Bank Jateng Cabang Surakarta bahwa ada dua orang karyawan di Bank Jateng Cabang Surakarta tidak dapat diambil sebagai subjek penelitian dengan alasan sedang cuti dan sakit. Peneliti tidak dapat mengganti dua orang subjek penelitian tersebut, karena semua subjek telah diambil habis untuk penelitian maupun uji coba, sehingga jumlah subjek penelitian yang tersisa adalah 58 orang. Sebanyak 58 karyawan tetap Bank Jateng Cabang Surakarta ini yang akhirnya dipakai sebagai subjek penelitian.

### **C. Hasil Analisis Data Dan Interpretasi**

Analisis data yang dilakukan untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis regresi sederhana. Sebelum menguji kebenaran hipotesis, dilakukan uji asumsi yang

berupa uji normalitas dan uji linearitas sebagai syarat penggunaan analisis regresi sederhana.

## 1. Uji asumsi

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. Normalitas distribusi data merupakan asumsi yang harus dipenuhi dalam statistik parametrik. Uji normalitas sebaran data penelitian ini menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test*. Hasil selengkapnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 12**  
**Uji Normalitas Sebaran Data Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional**

VARIABEL	KOLMOGOROV-SMIRNOV	P (P > 0,05)	KET
Disiplin Kerja	0,961	0,314	Normal
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1,132	0,154	Normal

Hasil Uji normalitas tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel dalam penelitian memiliki distribusi normal.

### b. Uji Linearitas

Uji linearitas dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel dalam penelitian ini. Uji linearitas dari hubungan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja menghasilkan  $F = 6,869$  dengan  $p = 0,011$  ( $p < 0,05$ ). Hasil uji linearitas dapat dilihat pada tabel 13 berikut:

**Tabel 13**  
**Uji Linearitas Variabel Persepsi terhadap Kepemimpinan**  
**Transformasional dengan Disiplin Kerja**

HUBUNGAN VARIABEL	NILAI F	SIGNIFIKANSI	p	KET
Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja	6,869	0,011	P <0,05	Linear

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel penelitian adalah linear. Hasil tersebut menunjukkan bahwa teknik analisis regresi sederhana dapat digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja.

## 2. Uji hipotesis

Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja ditunjukkan dengan nilai  $r_{xy} = 0,331$  dengan  $p = 0,006$  ( $p < 0,05$ ). Artinya terdapat korelasi yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja dapat **diterima**

Koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh  $R \text{ square} = 0,109$ . Angka tersebut mengandung pengertian bahwa pada penelitian ini persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 10,9 % terhadap disiplin kerja. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja ditentukan oleh variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan

transformatasional sebesar 10,9 % dan sisanya sebesar 89,1 % ditentukan oleh faktor-faktor seperti semangat kerja, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

### 3. Deskripsi Sampel Penelitian

Berdasarkan skor yang diperoleh, maka didapatkan gambaran umum mengenai kondisi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformatasional dan disiplin kerja pada subyek yang diteliti.

Gambaran umum tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 14**  
**Perbedaan Mean dan Standart Deviasi Variabel Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformatasional**

Variabel	Statistik	Hipotetik	Empirik
Disiplin Kerja	Skor Minimal	10	28
	Skor Maksimal	40	39
	Mean	25	32,22
	SD	5	2,294
Gaya Kepemimpinan Transformatasional	Skor Minimal	28	68
	Skor Maksimal	112	100
	Mean	70	85,62
	SD	14	5,920

Setelah melihat skor-skor pada tabel diatas, maka akan dibuat kategorisasi sampel penelitian untuk masing-masing variabel penelitian yang didapatkan dari hasil penelitian. Tujuan kategorisasi adalah untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok secara terpisah secara berjenjang menurut kontinum berdasarkan atribut yang diukur. Kategorisasi tersebut bersifat relatif, sehingga luasnya interval yang mencakup setiap kategorisasi adalah tergantung peneliti (Azwar, 1999,h.107).

Penyusun skala dapat membuat lima atau enam kategori yang sesuai dengan tingkat perbedaan yang diinginkan. Penetapannya berdasarkan satuan deviasi standar dalam tabel 14 dengan memperhitungkan rentangan angka-

angka minimal dan maksimal teoritis. Adapun normanya dapat digambarkan sebagai berikut :

Dibawah ini gambaran mengenai kondisi disiplin kerja dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional

**Tabel 15**  
**Distribusi Subjek Penelitian Variabel Disiplin Kerja**

Sangat Rendah N = 0	Rendah N = 0	Sedang N = 3	Tinggi N = 47	Sangat Tinggi N = 8
10	16	22	28	34
				40

Pada penelitian ini untuk variabel disiplin kerja, skor mean empirik yang diperoleh 32,22 lebih besar daripada mean hipotetik 25 dengan standar deviasi skor hipotetik sebesar 5. Ini menandakan bahwa disiplin kerja karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta berada dalam kategori tinggi, yaitu pada rentang nilai antara 28 sampai 34.

Gambaran mengenai Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional terlihat seperti dibawah ini :

**Tabel 16**  
**Distribusi Subjek Penelitian Variabel Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Sangat Rendah N = 0	Rendah N = 0	Sedang N = 4	Tinggi N = 51	Sangat Tinggi N = 3
28	44.8	61.6	78.4	95.2
				112

Pada penelitian ini untuk variabel kepemimpinan transformasional, skor mean empirik yang diperoleh 85,62 lebih besar daripada mean hipotetik 70 dengan standar deviasi skor hipotetik sebesar 14. Ini menandakan bahwa persepsi

terhadap kepemimpinan transformasional Bank Jateng Cabang Koordinator Surakarta berada dalam kategori tinggi, yaitu pada rentang nilai antara 78,4 sampai 95,2.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Pembahasan**

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis dengan teknik analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta. Hubungan yang signifikan ini terlihat dari angka koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) sebesar 0,331 dengan tingkat signifikansi korelasi  $p = 0,006$  ( $p < 0,05$ ). Tanda positif pada angka koefisien korelasi menunjukkan bahwa arah hubungan antara variabel kriterium yaitu disiplin kerja dan variabel prediktor yaitu persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional adalah positif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta. Sebaliknya, semakin negatif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka disiplin kerja karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta. Disiplin kerja merupakan suatu bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun aturan-aturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan yang diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong seseorang merasa bertanggung jawab terhadap segala aspek pekerjaannya.

Disiplin kerja dapat membawa kekuatan atau perilaku yang berkembang di dalam diri karyawan dan menyebabkan karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan yang ditetapkan, peraturan-peraturan, nilai-nilai pekerjaan, dan tingkah laku karyawan.

Karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta, berusaha untuk menyelesaikan semua pekerjaan sesuai yang diharapkan. Hasil wawancara dengan staff bagian umum menunjukkan, walaupun beban kerja karyawan bertambah akibat adanya beberapa perubahan kebijakan, namun dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan tidak pernah memiliki masalah atau konflik dengan pekerjaan ataupun oleh atasannya. Karyawan berusaha dapat memberikan laporan pekerjaan sesuai yang direncanakan atau tepat pada waktunya. Keadaan ini mengindikasikan bahwa karyawan tetap Bank Jateng Cabang Surakarta memiliki motivasi yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan, walaupun terdapat beberapa perubahan kebijakan yang menambah beban kerja. Adanya motivasi yang kuat untuk meneruskan pekerjaan mengindikasikan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi (Chaplin, 2000, h.309). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang memperlihatkan adanya hubungan yang signifikan antara disiplin kerja dengan kepemimpinan transformasional pada karyawan di Bank Jateng Cabang Surakarta.

Hasibuan (2000, h.190) menjelaskan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Hasibuan (2000, h.191) juga menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan



karyawan pada suatu organisasi, diantaranya adalah teladan pimpinan. Faktor pemimpin merupakan hal yang penting dalam pembentukan disiplin kerja karyawan, oleh sebab itu pimpinan harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan, membimbing karyawannya, adanya komunikasi antara kedua belah pihak untuk menghindari dari rasa keterasingannya di organisasi, sehingga timbul kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, dimana karyawan merasa perusahaan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya dan perusahaan memberikan perlakuan yang adil terhadap karyawan dengan memberikan kompensasi sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku dan hal ini akan meningkatkan disiplin kerja bagi karyawannya.

Disiplin kerja penting dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan. Bank Jateng menyadari pentingnya disiplin kerja dengan memiliki motto 5 S (Senyum, Salam, Sopan Santun, Semangat, dan Sepenuh Hati). Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan bekerja sebaik mungkin untuk perusahaan, sehingga nasabah sebagai faktor penting yang harus dipertahankan oleh Bank Jateng dapat terlayani secara memuaskan.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap 5 orang karyawan tetap Bank Jateng kantor koordinator Surakarta didapatkan informasi bahwa hubungan antarkaryawan dengan atasan sangat baik, ada kekompakan dalam bekerja, ketika ada karyawan yang membutuhkan bantuan, rekan kerja maupun atasan selalu siap membantu, atasan selalu memberi contoh yang baik pada karyawannya seperti datang ke kantor tepat pada waktunya, adanya rasa tanggung jawab untuk melakukan tugas kerja, patuh pada perintah dari atasan. Keadaan ini menggambarkan bahwa para karyawan memiliki kemampuan

dalam berinteraksi dengan karyawan lainnya dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Adanya kesediaan untuk saling kerjasama dan tanggung jawab diantara rekan sekerja memperlihatkan pula adanya disiplin kerja. Karena disiplin kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor dimana salah satunya adalah keteladanan seorang pemimpin (Moeljono, 2003, h.62). Disiplin kerja akan timbul ketika karyawan merasakan adanya perhatian dari perusahaan dalam melibatkan karyawan didalamnya. Hal ini juga didukung Tjiptono dan Syakhroza (1999, h.7) yang menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya transformasional merupakan pemimpin yang mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Dalam hal ini terjadi karena komunikasi antara atasan-bawahan dapat terjalin sehingga tidak dapat terjadi kesalahpahaman dalam melakukan suatu kegiatan di organisasi tersebut dan konflik dapat diminimalisasikan.

Adanya hubungan yang baik antara rekan kerja dan dengan atasan karena gaya kepemimpinan transformasional dapat memperkecil konflik yang akan muncul antar karyawan sehingga dampak negatif dari adanya konflik yang muncul antarkaryawan ataupun atasan ini dapat diminimalkan sehingga disiplin kerja karyawan dapat terjadi karena adanya hubungan yang sehat di tempat kerja.

Menurut Daft (2005, h.153) beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan bentuk kepemimpinan lainnya, yaitu mengembangkan pengikut untuk menjadi pemimpin, mengangkat perhatian pengikut dari kebutuhan fisik rendah (seperti keamanan) menjadi kebutuhan psikologis yang lebih tinggi (kepercayaan diri dan aktualisasi diri),

menginspirasi pengikut untuk bertindak melebihi ketertarikan mereka sendiri untuk kebaikan kelompok, mewarnai visi mengenai kondisi masa depan yang diinginkan dan mengkomunikasikannya pada cara yang membuat perubahan bermanfaat.

Kerja sama antara karyawan tidak akan berjalan baik jika muncul konflik, sehingga tanpa adanya kerjasama, maka disiplin kerja pun akan menjadi rendah (Anoraga dan Suyati, 1995, h.76). Karyawan tidak selalu mengerjakan pekerjaan sendiri namun juga dituntut kemampuan untuk bekerjasama dengan karyawan lain juga dengan atasan, sehingga hubungan kerja yang baik, akan memudahkan karyawan dalam bekerjasama. Selain hubungan dengan karyawan, hubungan dengan manajemen dalam arti dengan peraturan perusahaan juga harus baik. Karyawan yang mempunyai sikap disiplin terhadap aturan-aturan perusahaan akan bekerja sesuai dengan instruksi dan aturan yang ada, sehingga kecil kemungkinan karyawan akan melakukan pelanggaran ataupun kesalahan. Sikap disiplin karyawan ini dapat menumbuhkan semangat kerja karena karyawan akan merasa ada keteraturan dalam bekerja (Anoraga dan Suyati, 1995, h.76)

Bagaimanapun keberhasilan organisasi akan sangat tergantung pada perilaku karyawan mereka dalam melakukan pekerjaannya, akan terlihat dari adanya perilaku produktif yang diarahkan pada disiplin dalam bekerja. Kedisiplinan dalam bekerja akan bergantung pada interaksi karyawan dengan berbagai faktor baik internal maupun eksternal perusahaan. Karyawan akan membentuk sekaligus terbentuk oleh faktor internal dan eksternal ketika bekerja dalam suatu organisasi. Faktor eksternal salah satunya yaitu faktor gaya kepemimpinan yang

diterapkan oleh atasan. Keberhasilan pimpinan dalam memanfaatkan sumberdaya manusia dalam meyatukan visi dan misi dengan karyawan akan dapat memunculkan efektivitas dalam bekerja. Kecepatan dan ketepatan pimpinan dalam memadukan gaya kepemimpinan transformasional dengan faktor kesiapan para bawahan dan variabel disiplin kerja akan menentukan efektivitas kepemimpinannya. Hal ini berarti semakin transformasional kepemimpinan seorang atasan akan semakin meningkatkan disiplin kerja pada bawahan.

Penelitian Howell dan Merenda (1999, h.681) kepada 317 karyawan di lembaga keuangan Kanada menunjukkan hasil yang positif dan signifikan hubungan antara atasan-bawahan. Hasil penelitian tersebut memberikan kesan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan perilaku bawahan sebagai individu kearah positif untuk mencapai tujuan organisasi. Bass & Avolio (dalam Howell dan Merenda, 1999, h.681) mendapatkan bahwa model kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja, kepuasan dan efektivitas karyawan, sedangkan menurut Bass (dalam Howell dan Merenda, 1999, h.681) mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional memungkinkan pengikutnya melebihi dari daya tarik diri mereka untuk tujuan umum, misi atau visi yang lebih tinggi daripada kinerja yang diharapkan.

Penerapan model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya adalah menekankan upaya seorang pemimpin dalam memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional akan mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, dalam hal ini penerapan modal ini juga

menghasuskan bawahan menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya (Tjiptono dan Syakhroza, 1999, h.7).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass (dalam Kusriyanto, 1984, h.348) sebagai kemampuan seorang pemimpin mengubah lingkungan kerja, disiplin kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasi terjadi dalam hubungan kepemimpinan, manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas, dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa rata-rata disiplin kerja karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta berada dalam kategori tinggi. Tingginya kategori disiplin kerja karyawan tersebut memperlihatkan bahwa karyawan bekerja dengan mantap dengan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Tingginya disiplin kerja akan terlihat dalam perilaku kerja yang dimunculkan, keteraturan dan ketepatan waktu kerja, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan yang dihasilkan dan semangat kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Bekerja pada bidang perbankan memiliki tuntutan yang tidak ringan dimana karyawan memiliki beban kerja yang tidak sedikit. Tidak jarang pula karyawan harus menyelesaikan pekerjaan lembur. Dengan model kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin akan mampu menanamkan pentingnya kebersamaan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan penyatuan misi.

Walaupun beban kerja yang dihadapi karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta yang tidak sedikit namun dengan kondisi model kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik, nampaknya karyawan mampu mengelola situasi kerja, mampu mencoba dengan keras dan gigih untuk menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin.

Bank Jateng melakukan berbagai upaya untuk dapat menciptakan kualitas pemimpin yang baik bagi karyawannya. Memberikan hak-hak karyawan sesuai dengan peraturan perundangan telah dilakukan oleh Bank Jateng. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Toro dari bagian umum dan kesekretariatan, Bank Jateng tidak pernah melakukan diskriminasi terhadap semua karyawan, memberikan pemecahan masalah kepada para karyawan mengenai pekerjaannya, memperlakukan karyawan dengan cara manusiawi, misalnya memberikan cuti hamil dan melahirkan bagi karyawan wanita, memberikan kesempatan cuti rohani untuk melaksanakan ibadah agama, serta sudah memberikan imbalan upah diatas minimum. Imbalan yang diberikan pada karyawan untuk semua cabang dengan jabatan yang setara memiliki jumlah yang sama. Harapannya dengan memberikan hak-hak karyawan, akan memunculkan produktivitas kerja karena karyawan tidak perlu merasa resah. Produktivitas yang tercapai menunjukkan bahwa ada disiplin kerja dalam diri karyawan.

Nilai *R Square* yang didapatkan dari perhitungan korelasi didapatkan sebesar 0,109. Ini berarti kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 10,9 % terhadap disiplin kerja karyawan Bank Jateng Kantor

Koordinator Surakarta. Sisanya 89,1% ditentukan oleh faktor lain seperti semangat kerja, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

Keberhasilan Bank Jateng melewati masa kritis dan berada dalam program rekapitalisasi pada tanggal 7 Mei 2005 membuat semangat karyawan dan direksi menjadi tinggi untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Lepas dari masa penyehatan perbankan yang ditangani oleh Badan Penyehatan Perbankan (BPPN) membuat Bank Jateng tidak hanya berdiam diri. Regenerasi, revitalisasi, dan reorientasi dalam tubuh Bank Jateng terus berjalan. Saat ini Bank Jateng berada dalam kategori Bank fokus dengan modal yang disetor antara Rp 100 milyar sampai dengan Rp 10 triliun ([www.ProfileBPD.com](http://www.ProfileBPD.com)).

Beberapa perubahan dan penambahan sistem maupun struktur perusahaan dilakukan. Penambahan level direktur yaitu direktur kepatuhan melengkapi struktur organisasi Bank Jateng. Direktur kepatuhan memiliki tugas dan tanggungjawab yang berat. Menetapkan langkah yang diperlukan dan memastikan bank telah memenuhi peraturan Bank Indonesia dan perundangan lain yang berlaku demi pelaksanaan prinsip kehati-hatian. Memantau dan menjaga agar kegiatan usaha bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku. Menjaga dan memantau kepatuhan bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat bank kepada Bank Indonesia dan pihak lain.

Pondasi yang ditancapkan Bank Jateng untuk menghadapi persaingan dengan memperkuat kemampuan sumber daya manusia, memperkuat pelayanan dan budaya kerja perusahaan, teknologi diperbaharui, logo baru diluncurkan, serta *brand* yang diubah dari Bank BPD Jateng menjadi Bank Jateng membuat semua sumber daya manusia baik di kantor pusat ataupun cabang Bank Jateng harus

bergerak cepat dalam menghadapi perubahan tersebut (<http://www.suaramerdeka.com/cybernews/harian/0305/24/eko2.htm>).

Adanya pengawasan dari bagian SKAI yang berada dibawah direktur kepatuhan untuk meningkatkan kinerja Kantor Cabang dalam melaksanakan tugas untuk memeriksa dan mengawasi seluruh satuan kerja dimana SKAI ditempatkan, juga berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Adanya pengawasan kerja di Bank Jateng Cabang Kota Surakarta memperlihatkan perusahaan menghargai dan memperhatikan hasil kerja karyawan, dan hal ini akan menimbulkan disiplin kerja yang tinggi (Moelkijat, 1989, h.131).

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa rata-rata disiplin kerja karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta berada dalam kategori tinggi. Hal ini berbanding terbalik dengan latar belakang dalam penelitian ini, yaitu memiliki kategori rendah. Hasil penelitian tersebut terjadi gap, karena pada saat dilakukan prasurvey terlihat adanya tingkat disiplin kerja yang rendah, yang diperoleh dari hasil interview oleh beberapa karyawan Bank Jateng, sedangkan pada saat dilakukan penelitian menunjukkan disiplin kerja yang tinggi. Terjadinya gap dikarenakan subjek penelitian memberikan penilaian yang baik-baik atau *self report* pada saat peneliti menyebarkan skala. Penilaian skala disiplin kerja seharusnya diisi oleh pihak manajemen, sedangkan penilaian skala kepemimpinan transformasional diisi oleh pihak karyawan Bank Jateng Surakarta. Hal ini sekaligus menjadi kelemahan peneliti dalam penelitian ini.

Setelah melakukan penelitian, peneliti mengakui adanya kelemahan dalam penelitian seperti: setelah dilakukan penelitian aitem disiplin kerja menjadi sedikit karena ada beberapa aitem yang harus dibuang dikarenakan mengandung



suatu bentuk sikap, tidak terdapat skala persepsi dalam penelitian ini, dan kesalahan subjek penelitian pada saat pengisian skala.

### **B. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka dapat dibuat kesimpulan, bahwa ada hubungan yang positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja karyawan Bank Jateng Kantor Koordinator Surakarta. Semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan. Sebaliknya semakin negatif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional semakin rendah pula disiplin kerja karyawan.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta.

Karyawan dapat menjaga disiplin kerja yang tinggi yang dimiliki, jika dari dalam diri karyawan dapat mempertahankan adanya disiplin kerja maka faktor yang berasal dari luar akan lebih mudah dikendalikan. Hal yang lebih penting adalah disiplin secara internal, yaitu menanamkan disiplin diri untuk memotivasi disiplin kerja secara eksternal. Bentuk dalam menjaga disiplin kerja pada karyawan bank Jateng seperti: datang ke kantor tepat waktu, tidak bolos kerja tanpa ijin yang jelas, tidak merokok di ruang berAC, tidak mangkir, dan aturan-aturan perusahaan yang lainnya yang harus dipatuhi.

2. Bagi pihak Bank Jateng Cabang Surakarta pada khususnya dan Bank Jateng Pusat pada umumnya.

Mempertahankan model kepemimpinan yang diterapkan dengan melakukan evaluasi kerja secara rutin, mengadakan pertemuan seluruh karyaawan secara kontinyu serta memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan tetap Bank Jateng Cabang Surakarta dengan memberikan partisipasi setiap karyawan dalam menentukan prosedur kerja.

3. Bagi peneliti selanjutnya.

Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian terhadap variabel disiplin kerja dapat melakukan penelitian dengan meneliti variabel-variabel lain yang turut berperan dalam mendorong disiplin kerja karyawan, antara lain: budaya perusahaan, loyalitas karyawan, faktor kepribadian atau melibatkan faktor lain seperti masa kerja, tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin secara nyata sebagai variabel prediktor yang diduga dapat mempengaruhi terbentuknya disiplin kerja karyawan.

Bagi peneliti yang tertarik untuk melanjutkan penelitian ini maka dapat melakukan penelitian dengan menggunakan subjek penelitian atau sampel yang berbeda atau penelitian dilaksanakan di perusahaan yang lain. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan menggunakan subjek penelitian atau sampel pekerja yang masih berstatus pegawai kontrak atau honorer. Perusahaan lain yang dapat dijadikan wilayah penelitian tidak hanya bidang perbankan bisa pula perusahaan swasta baik yang profesional maupun yang milik keluarga juga instansi pemerintah dengan jenis pekerjaan yang berbeda. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel, bukan subjek

penelitian, dengan menggunakan metode pengambilan sampel yang tepat maka nantinya generalisasi hasil penelitian dapat dikenakan pada seluruh populasi penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. 2002. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amriany, F., dkk. 2004. Iklim Organisasi yang Kondusif Meningkatkan Kedisiplinan Kerja. *Jurnal Psikologi*, Vol.19, No.2, H.179-193. Surabaya: Fak. Psikologi Universitas Surabaya.
- Ancok, D. 1987. *Teknik Skala Pengukuran*. Yogyakarta: Pusat Penelitian UGM.
- Anoraga, P. 1992. *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_ dan Suyati, S. 1995. *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas Interpretasi dan Komputasi*. Yogyakarta: Liberty.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Edisi I Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- \_\_\_\_\_. 2004. *Metode Penelitian*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar
- Bass, B. 1996. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transend Organizational and National Boundaries?. *American Psychological Association*. Vol.52, No.2, P.130-139. New York: American Psychological Association.
- \_\_\_\_\_. 1997. Transformational Leadership, Working Papers. *Journal of Psychological University of Maryland. The Academy of Leadership Press*.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Chaplin, J.P. 2000. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Daft, L,R. 2005. *The Leadership Experience, 3th Edition*. South-Western: Thomson Corporation.
- Davidoff. 1988. *Psikologi Suatu Pengantar, Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. 1998. Dharma, A. 2001. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*. Cetakan ke-4. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Dharma, A. 2001. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*. Cetakan ke-4. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Doelhadi, E.M. 2001. Kerja dalam Dimensi Tinjauan Psikologis. *Insan*. Vol. 3, no. 1, hal. 27-40.
- Gibson.1994. *Organization and Manajement*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_, Ivancevich, dan Donnelly, 1997. *Organization, Behavior, Structure, processes*”, 9<sup>th</sup>, Richard D. Irwin Inc.
- Greenberg, J. Dan Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hadi, S. 1997. *Statistik* . Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fakultas psikologi Universitas Gajah Mada
- Hardy, M. dan Heyes.1988. *Pengantar Psikologi*. Alih Bahasa: Soenardji. Jakarta: Erlangga.
- Harsiwi, A. 2003. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personel Pemimpin. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Diterbitkan oleh Program Pasca Sarjana Universitas Atmajaya Yogyakarta. Vol. 5, No.1.
- Hartini, N. 1999. Studi Hubungan antara Persepsi Bawahan Mengenai Kepemimpinan Atasan dengan Intensitas Komunikasi Bawahan Terhadap Atasan. *Insan Journal*: no.1, th.1.
- Hasibuan, M.S.P. 2000. *Manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 2-4 (revisi). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Helmi, A.F. 1996. Disiplin Kerja. *Buletin Psikologi*. Vol. 4, No. 2, Hal. 32-41.
- Howell, M.J, Merenda, H.E.K. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol.84, No.5, P.680-694.
- Irwanto. 1997. *Psikologi Umum*. Jakarta: APTIK.
- Jewell, L.N., Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Alih Bahasa: Hadyana Pudjaatmadja dan Meutia. Jakarta: Arcan.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*. 1996. Jakarta: Balai Pustaka.

- Kartono, K. 1992. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kast dan Rosenzweigh. 1991. *Organisasi dan Manajemen, Jilid 2*. Penerjemah: Drs. Hasyimi Ali. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kusriyanto, B. 1984. *Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Lateiner, F., Levine, J.E. 1983. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Alih Bahasa: Imam Sudjoko. Jakarta: Cemerlang.
- Locke, E,A. 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Mitra Utama.
- Marselius, S,T. 2004. Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi, Vol.1, No.1*.
- Mathis, R,L., dan Jackson, J,H. 2002. *Manajemen SDM*. Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moelkijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Mandar Maju.
- Moekijat. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung : Mandar Maju
- Moeljono. 2003. *Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Bina Aksara.
- Munandar. 1997. *Motivasi dan Kepuasan Kerja, Kursus, Manajemen Keuangan*. Kerjasama PJKa dan PPM – FE UGM.
- Nitisemito. 1991. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Ravianto, J. 1985. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta: PT. Alfabeta Indah Indonesia.
- Riduwan, A. 2006. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung : Alfabeta
- Robbins, P. S. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 2*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Perilaku Organisasi. Jilid Satu*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Saydam, G. 1996. *Manajemen SDM: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.

Shani, B.A., dan Lau, B.J. 1996. *Behavior in Organizations, 5th edition*. United States of America: Times Mirror Higher Education Group, Inc.

Siagian, S.P. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_. 2000. *Manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2002. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV ALFABETA

Sukadji, S. 2000. *Menyusun dan Mengevaluasi Laporan Penelitian*. Jakarta: Universitas Indonesia Press

Supratiknya, A. 2000. *Statistik Psikologi*. Jakarta : PT. Gramedia

Tanajaya, M., dan Noegroho, S. 1995. Perbedaan Faktor-faktor Keikatan Kerja Karyawan terhadap Organisasi Ditinjau dari Jenis Kelamin. *Jurnal Psikologi Indonesia, No.1, H.8-16*.

Thoha, M. 1986. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Investasinya*. Jakarta: PT. Rajawali.

Timpe, D.A. 2001. *Seri Manajemen SDM : Kinerja*. Jakarta :PT. Elex Media Komputindo

Tjiptono, F. 1999. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset.

\_\_\_\_\_ dan Syakhroza, A. 1999. "Kepemimpinan Transformasional", *Manajemen dan Usahawan Indonesia, No. 9, Thn. XXVIII September 1999, hal. 5-13*.

Walgito, B. 2001. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: UGM.

Winarsunu, T. 2004. *Statistik : Dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang : Penerbitan Universitas Muhamadiyah Malang

Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks

[Http://www.suaramerdeka.com/cybernews/harian/0305/24/eko2.htm](http://www.suaramerdeka.com/cybernews/harian/0305/24/eko2.htm).

[Www.isnet.org/archivemillis/archieve97/nov97/msg00305/html](http://www.isnet.org/archivemillis/archieve97/nov97/msg00305/html).

*Harian Suara Merdeka, 01 Agustus 2006, h.16.*

## LAMPIRAN 2

### SEBARAN DATA SKALA TRY OUT DISIPLIN KERJA

<b>Aitem Subjek</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3
<b>2</b>	3	4	4	3	2	4	2	3	3	4
<b>3</b>	4	3	4	4	1	3	1	3	3	4
<b>4</b>	4	3	3	4	3	4	2	2	3	3
<b>5</b>	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3
<b>6</b>	4	4	3	4	4	4	2	2	4	3
<b>7</b>	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4
<b>8</b>	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4
<b>9</b>	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2
<b>10</b>	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2
<b>11</b>	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2
<b>12</b>	4	1	4	4	2	4	4	3	4	2
<b>13</b>	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3
<b>14</b>	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
<b>15</b>	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
<b>16</b>	4	2	4	3	3	4	2	2	2	3
<b>17</b>	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
<b>18</b>	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3



<b>19</b>	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>20</b>	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3
<b>21</b>	4	1	4	3	2	4	3	2	3	2
<b>22</b>	3	2	4	4	2	4	1	2	2	1
<b>23</b>	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3
<b>24</b>	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
<b>25</b>	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
<b>26</b>	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1
<b>27</b>	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3
<b>28</b>	3	1	4	3	3	2	3	2	2	3
<b>29</b>	3	2	3	1	3	2	3	2	3	4
<b>30</b>	4	2	3	4	2	3	3	2	3	1

<b>Aitem Subjek</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>1.</b>	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
<b>2.</b>	4	3	3	3	3	3	4	1	3	3
<b>3.</b>	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3
<b>4.</b>	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>5.</b>	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
<b>6.</b>	1	1	3	3	4	3	3	4	4	4
<b>7.</b>	1	2	4	4	4	4	3	4	3	4
<b>8.</b>	1	2	4	4	4	4	3	4	3	4
<b>9.</b>	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>10.</b>	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>11.</b>	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3
<b>12.</b>	2	4	4	4	3	4	4	2	2	4
<b>13.</b>	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4
<b>14.</b>	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4
<b>15.</b>	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
<b>16.</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>17.</b>	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
<b>18.</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
<b>19.</b>	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2
<b>20.</b>	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3

<b>21.</b>	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
<b>22.</b>	3	3	2	2	3	3	3	1	4	4
<b>23.</b>	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>24.</b>	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3
<b>25.</b>	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>26.</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>27.</b>	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
<b>28.</b>	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2
<b>29.</b>	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3
<b>30.</b>	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4

### **LAMPIRAN 3**

#### **RELIABILITAS SKALA DISIPLIN KERJA UNTUK TRY OUT**

#### **Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	51.7
	Excluded <sup>a</sup>	28	48.3
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.655	20

# Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y01	58.47	23.016	<u><b>.080</b></u>	.657
y02	59.50	19.914	.367	.625
y03	58.73	22.892	<u><b>.092</b></u>	.657
y04	58.60	22.179	<u><b>.149</b></u>	.654
y05	59.37	20.585	.351	.629
y06	58.63	20.999	.381	.628
y07	59.50	22.810	<u><b>.041</b></u>	.667
y08	59.57	19.978	.581	.606
y09	59.07	20.271	.612	.608
y10	59.37	23.275	<u><b>-.049</b></u>	.684
y11	59.27	22.823	<u><b>-.035</b></u>	.696
y12	59.07	22.685	<u><b>.034</b></u>	.671
y13	59.00	21.172	.380	.629
y14	58.83	21.454	.363	.632
y15	58.93	20.478	.627	.610
y16	59.00	21.517	.549	.626
y17	59.03	21.137	.471	.624
y18	59.23	21.220	<u><b>.268</b></u>	.640
y19	59.10	23.334	<u><b>-.015</b></u>	.668
y20	58.90	21.817	<u><b>.263</b></u>	.641

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	51.7
	Excluded <sup>a</sup>	28	48.3
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y02	28.07	9.651	.511	.779
y05	27.93	10.685	.396	.791
y06	27.20	11.269	.372	.790
y08	28.13	11.430	.338	.794
y09	27.63	10.309	.747	.749
y13	27.57	10.875	.515	.774
y14	27.40	11.490	.391	.787
y15	27.50	10.741	.678	.759
y16	27.57	11.564	.593	.774
y17	27.60	11.628	.391	.787

## LAMPIRAN 4

### SEBARAN DATA TRY OUT SKALA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Aitem Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
2.	4	2	3	2	4	4	3	4	2	1	2	2
3.	3	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2
4.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5.	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
6.	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
7.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
8.	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
9.	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
10.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
11.	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3
12.	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3
13.	1	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2
14.	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	2
15.	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2
16.	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
17.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
19.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
20.	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
21.	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
22.	2	2	1	1	2	2	3	3	2	1	3	2
23.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
25.	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
26.	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
27.	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28.	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2
29.	1	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
30.	2	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3

Aitem Subjek	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
2.	3	3	4	2	3	4	1	1	3	3	3	3
3.	3	3	4	2	4	3	1	2	3	3	3	3
4.	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
5.	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
6.	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4
7.	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4
8.	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4
9.	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3
10.	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3
11.	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
12.	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4
13.	2	2	3	2	2	2	4	3	1	2	4	2
14.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
16.	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
17.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
18.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20.	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
21.	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
22.	1	4	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2
23.	3	1	1	4	1	1	3	2	3	3	3	3
24.	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
25.	2	3	4	2	3	3	2	1	3	3	3	2
26.	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
27.	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4
28.	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
29.	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3
30.	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4



<b>Aitem Subjek</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>Jumlah</b>
<b>1.</b>	3	3	1	3	2	2	2	2	<b>81</b>
<b>2.</b>	4	3	1	3	2	2	2	1	<b>84</b>
<b>3.</b>	4	3	2	3	2	2	2	1	<b>82</b>
<b>4.</b>	3	4	2	3	3	4	3	3	<b>96</b>
<b>5.</b>	3	3	2	3	3	3	4	3	<b>93</b>
<b>6.</b>	4	4	2	3	4	4	3	3	<b>117</b>
<b>7.</b>	4	4	2	4	4	4	3	3	<b>119</b>
<b>8.</b>	4	4	2	4	4	4	3	3	<b>117</b>
<b>9.</b>	3	4	2	3	3	3	3	3	<b>97</b>
<b>10.</b>	3	4	2	3	3	3	3	3	<b>97</b>
<b>11.</b>	3	4	2	3	3	3	3	3	<b>96</b>
<b>12.</b>	4	4	3	3	3	3	3	3	<b>104</b>
<b>13.</b>	3	2	1	4	4	1	1	3	<b>77</b>
<b>14.</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>98</b>
<b>15.</b>	2	2	2	3	4	3	3	3	<b>89</b>
<b>16.</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>93</b>
<b>17.</b>	3	3	2	3	3	3	3	2	<b>93</b>
<b>18.</b>	3	3	2	3	3	3	3	3	<b>94</b>
<b>19.</b>	2	3	3	2	3	3	3	2	<b>92</b>
<b>20.</b>	3	3	2	3	3	3	3	3	<b>89</b>
<b>21.</b>	3	3	2	3	3	3	3	3	<b>89</b>
<b>22.</b>	2	2	1	2	2	2	3	2	<b>69</b>
<b>23.</b>	3	3	2	2	3	2	3	3	<b>85</b>
<b>24.</b>	3	3	2	4	3	3	4	4	<b>105</b>
<b>25.</b>	3	3	1	3	2	2	2	3	<b>83</b>
<b>26.</b>	4	4	1	4	4	4	4	4	<b>119</b>
<b>27.</b>	2	3	2	3	3	3	3	4	<b>93</b>
<b>28.</b>	3	3	3	3	3	3	4	4	<b>109</b>
<b>29.</b>	2	4	2	4	4	4	3	1	<b>101</b>
<b>30.</b>	4	3	3	3	4	4	4	3	<b>105</b>

**LAMPIRAN 5**

**RELIABILITAS SKALA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL UNTUK TRY OUT**

**Reliability 1**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	32

# Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x01	92.80	145.476	<u>.250</u>	.939
x02	92.53	137.223	.752	.934
x03	92.40	140.317	.693	.935
x04	92.53	136.878	.773	.933
x05	92.43	140.254	.654	.935
x06	92.67	142.713	.392	.938
x07	92.53	151.913	<u>-.133</u>	.942
x08	92.40	145.214	.551	.936
x09	92.53	139.223	.679	.934
x10	92.67	134.161	.838	.932
x11	92.67	144.506	.424	.937
x12	92.80	138.786	.697	.934
x13	92.40	138.524	.692	.934
x14	92.40	141.903	.523	.936
x15	92.23	142.737	.457	.937
x16	92.80	142.786	.482	.937
x17	92.37	140.447	.604	.935
x18	92.43	142.323	.511	.936
x19	92.50	137.569	.625	.935
x20	93.47	147.913	<u>.127</u>	.940
x21	92.53	140.602	.645	.935
x22	92.43	142.668	.727	.935
x23	92.33	142.713	.617	.936
x24	92.43	138.737	.760	.934
x25	92.47	143.085	.434	.937
x26	92.33	139.954	.678	.935
x27	93.57	145.082	.316	.938
x28	92.47	143.223	.524	.936
x29	92.47	139.775	.651	.935
x30	92.60	135.283	.816	.933
x31	92.60	141.352	.540	.936
x32	92.77	142.185	.394	.938

## Reliability 2

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	29

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x02	84.63	131.551	.738	.943
x03	84.50	134.466	.686	.943
x04	84.63	131.068	.769	.942
x05	84.53	134.257	.657	.944
x06	84.77	136.806	.386	.947
x08	84.50	139.086	.559	.945
x09	84.63	132.999	.699	.943
x10	84.77	128.599	.823	.942
x11	84.77	138.047	.457	.945
x12	84.90	132.645	.711	.943
x13	84.50	132.672	.687	.943
x14	84.50	135.845	.528	.945
x15	84.33	136.644	.463	.946
x16	84.90	136.576	.496	.945
x17	84.47	134.395	.610	.944
x18	84.53	136.257	.516	.945
x19	84.60	131.628	.627	.944
x21	84.63	134.723	.639	.944
x22	84.53	136.533	.740	.944
x23	84.43	136.944	.596	.944
x24	84.53	132.809	.761	.943
x25	84.57	137.289	.419	.946
x26	84.43	133.978	.680	.943
x27	85.67	139.402	<b>.291</b>	.947
x28	84.57	137.082	.534	.945
x29	84.57	133.633	.664	.944
x30	84.70	129.183	.832	.941
x31	84.70	135.321	.544	.945
x32	84.87	136.257	.390	.947

## Reliability 3

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	28

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x02	82.63	127.137	.725	.944
x03	82.50	129.845	.682	.945
x04	82.63	126.654	.756	.944
x05	82.53	129.499	.664	.945
x06	82.77	131.978	.393	.948
x08	82.50	134.121	.585	.946
x09	82.63	128.309	.703	.944
x10	82.77	124.185	.814	.943
x11	82.77	133.289	.460	.947
x12	82.90	127.955	.715	.944
x13	82.50	128.121	.682	.945
x14	82.50	131.086	.532	.946
x15	82.33	131.816	.471	.947
x16	82.90	131.955	.491	.947
x17	82.47	129.706	.612	.945
x18	82.53	131.430	.526	.946
x19	82.60	127.007	.628	.945
x21	82.63	130.033	.641	.945
x22	82.53	131.775	.746	.945
x23	82.43	132.116	.607	.946
x24	82.53	128.326	.750	.944
x25	82.57	132.461	.427	.947
x26	82.43	129.289	.683	.945
x28	82.57	132.116	.555	.946
x29	82.57	129.013	.662	.945
x30	82.70	124.769	.822	.943
x31	82.70	130.907	.526	.946
x32	82.87	131.637	.385	.948

**LAMPIRAN 7**

**SEBARAN DATA SKALA PENELITIAN DISIPLIN KERJA**

<b>Aitem Subjek</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Jml</b>
<b>1</b>	3	4	3	4	4	4	4	2	4	2	<b>34</b>
<b>2</b>	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	<b>35</b>
<b>3</b>	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	<b>33</b>
<b>4</b>	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<b>5</b>	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	<b>33</b>
<b>6</b>	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<b>7</b>	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	<b>35</b>
<b>8</b>	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	<b>34</b>
<b>9</b>	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	<b>30</b>
<b>10</b>	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	<b>29</b>
<b>11</b>	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<b>12</b>	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	<b>32</b>
<b>13</b>	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	<b>28</b>
<b>14</b>	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	<b>34</b>
<b>15</b>	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	<b>33</b>
<b>16</b>	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	<b>29</b>
<b>17</b>	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	<b>33</b>
<b>18</b>	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	<b>33</b>

<b>19</b>	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	<b>30</b>
<b>20</b>	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	<b>30</b>
<b>21</b>	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	<b>34</b>
<b>22</b>	3	2	2	4	3	2	4	2	3	3	<b>28</b>
<b>23</b>	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	<b>31</b>
<b>24</b>	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	<b>31</b>
<b>25</b>	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	<b>30</b>
<b>26</b>	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	<b>32</b>
<b>27</b>	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	<b>32</b>
<b>28</b>	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	<b>33</b>
<b>29</b>	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	<b>28</b>
<b>30</b>	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	<b>31</b>
<b>31</b>	4	2	3	4	2	4	4	3	3	4	<b>33</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	<b>35</b>
<b>33</b>	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	<b>32</b>
<b>34</b>	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	<b>39</b>
<b>35</b>	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	<b>33</b>
<b>36</b>	3	3	2	4	4	4	4	4	4	1	<b>33</b>
<b>37</b>	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	<b>33</b>
<b>38</b>	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	<b>37</b>
<b>39</b>	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	<b>37</b>
<b>40</b>	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	<b>33</b>

<b>Aitem Subjek</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Jml</b>
<b>41</b>	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	<b>36</b>
<b>42</b>	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<b>43</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	<b>29</b>
<b>44</b>	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	<b>30</b>
<b>45</b>	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	<b>34</b>
<b>46</b>	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	<b>33</b>
<b>47</b>	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	<b>34</b>
<b>48</b>	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<b>49</b>	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	<b>30</b>
<b>50</b>	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	<b>33</b>
<b>51</b>	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	<b>32</b>
<b>52</b>	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	<b>32</b>
<b>53</b>	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	<b>35</b>
<b>54</b>	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	<b>31</b>
<b>55</b>	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	<b>31</b>
<b>56</b>	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	<b>30</b>
<b>57</b>	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	<b>32</b>
<b>58</b>	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	<b>30</b>



## **LAMPIRAN 8**

### **SEBARAN DATA PENELITIAN SKALA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Aitem Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3
3.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4.	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5.	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3
6.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
7.	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
8.	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
9.	4	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4
10.	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11.	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
12.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
13.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14.	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3
15.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
16.	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3
17.	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
18.	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
19.	4	3	3	4	3	4	2	3	4	1	1	4	3	4
20.	3	3	3	2	2	3	4	4	3	2	4	3	4	3
21.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22.	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3
23.	4	2	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3
24.	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4
25.	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	3	3
26.	3	3	2	2	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3
27.	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4
28.	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
29.	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
30.	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
31.	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
32.	4	3	3	3	3	4	3	4	3	1	3	4	3	3
33.	4	2	3	4	1	4	4	4	4	2	3	4	3	4
34.	4	2	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3
35.	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
36.	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2
37.	4	1	3	1	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4
38.	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3
39.	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3
40.	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3

Aitem Subjek	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Jml
1.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
2.	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	85
3.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	83
4.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85
5.	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	85
6.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
7.	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	81
8.	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	3	82
9.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	89
10.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	83
11.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86
12.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	83
13.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
14.	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	86
15.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
16.	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	90
17.	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	100
18.	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	81
19.	2	4	3	2	3	3	1	1	4	4	3	4	3	2	82
20.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	87
21.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	83
22.	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	82
23.	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	88
24.	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	89
25.	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	81
26.	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	88
27.	2	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	86
28.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
29.	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	68
30.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	90
31.	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	91
32.	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	92
33.	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	89
34.	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	4	4	3	3	91
35.	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	96
36.	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	3	2	3	68
37.	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	3	91
38.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	93
39.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	93
40.	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	81

Aitem Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
41.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
42.	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3
43.	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
44.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
45.	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4
46.	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
47.	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
48.	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3
49.	4	2	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3
50.	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
51.	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	3	3
52.	3	3	2	2	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3
53.	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4
54.	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
55.	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3
56.	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3
57.	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3
58.	4	3	3	3	3	4	3	4	3	1	3	2	3	3

Aitem Subjek	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Jml
41.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83
42.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	84
43.	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86
44.	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	83
45.	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	90
46.	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	100
47.	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	91
48.	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	82
49.	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	87
50.	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	94
51.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	82
52.	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	88
53.	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	89
54.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
55.	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	78
56.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	86
57.	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	81
58.	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	78

## LAMPIRAN 9

### UJI NORMALITAS, UJI LINEARITAS, DAN UJI HIPOTESIS

#### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformatif
N		58	58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	32.22	85.62
	Std. Deviation	2.294	5.920
Most Extreme Differences	Absolute	.126	.149
	Positive	.126	.085
	Negative	-.098	-.149
Kolmogorov-Smirnov Z		.961	1.132
Asymp. Sig. (2-tailed)		.314	.154

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Curve Fit

### Model Description

Model Name		MOD_1
Dependent Variable	1	Disiplin Kerja
Equation	1	Linear
	2	Quadratic
	3	Cubic
Independent Variable		Gaya Kepemimpinan Transformasional
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified
Tolerance for Entering Terms in Equations		.0001

### Case Processing Summary

	N
Total Cases	58
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

### Variable Processing Summary

		Variables	
		Dependent	Independent
		Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional
Number of Positive Values		58	58
Number of Zeros		0	0
Number of Negative Values		0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0	0
	System-Missing	0	0

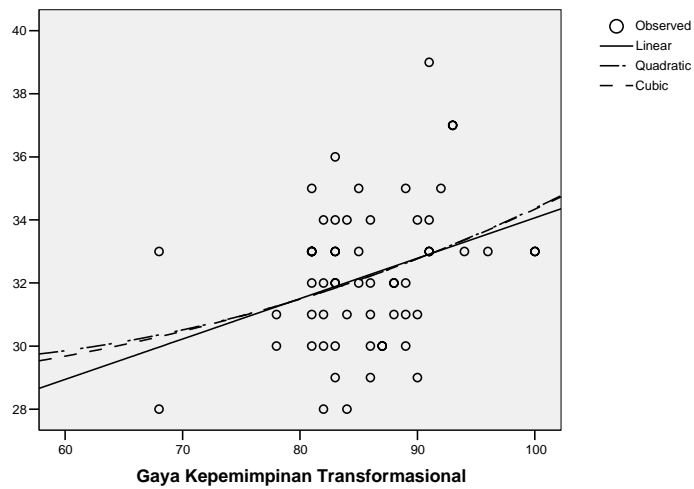
### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Disiplin Kerja

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.109	6.869	1	56	.011	21.255	.128		
Quadratic	.111	3.443	2	55	.039	32.465	-.137	.002	
Cubic	.111	3.434	2	55	.039	28.145	.000	.000	4.84E-006

The independent variable is Gaya Kepemimpinan Transformasional.

### Disiplin Kerja



## Correlations

Correlations

		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Disiplin Kerja
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	.331**
	Sig. (1-tailed)		.006
	N	58	58
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	.331**	1
	Sig. (1-tailed)	.006	
	N	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

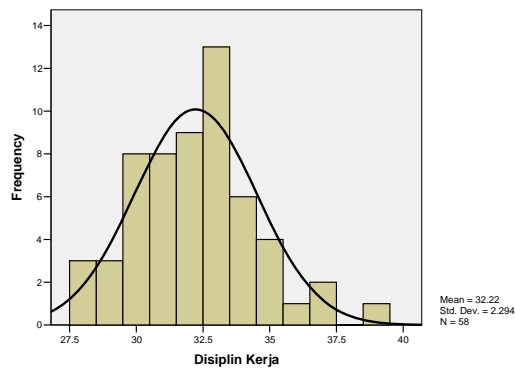
## Frequencies

Statistics

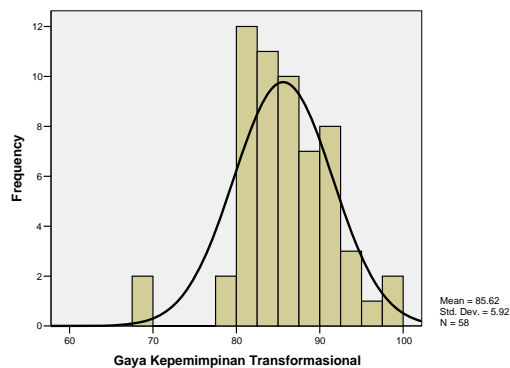
		Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformatif
N	Valid	58	58
	Missing	0	0
Mean		32.22	85.62
Median		32.00	85.00
Std. Deviation		2.294	5.920
Minimum		28	68
Maximum		39	100

## Histogram

Disiplin Kerja



Gaya Kepemimpinan Transformatif





## Frequency Table

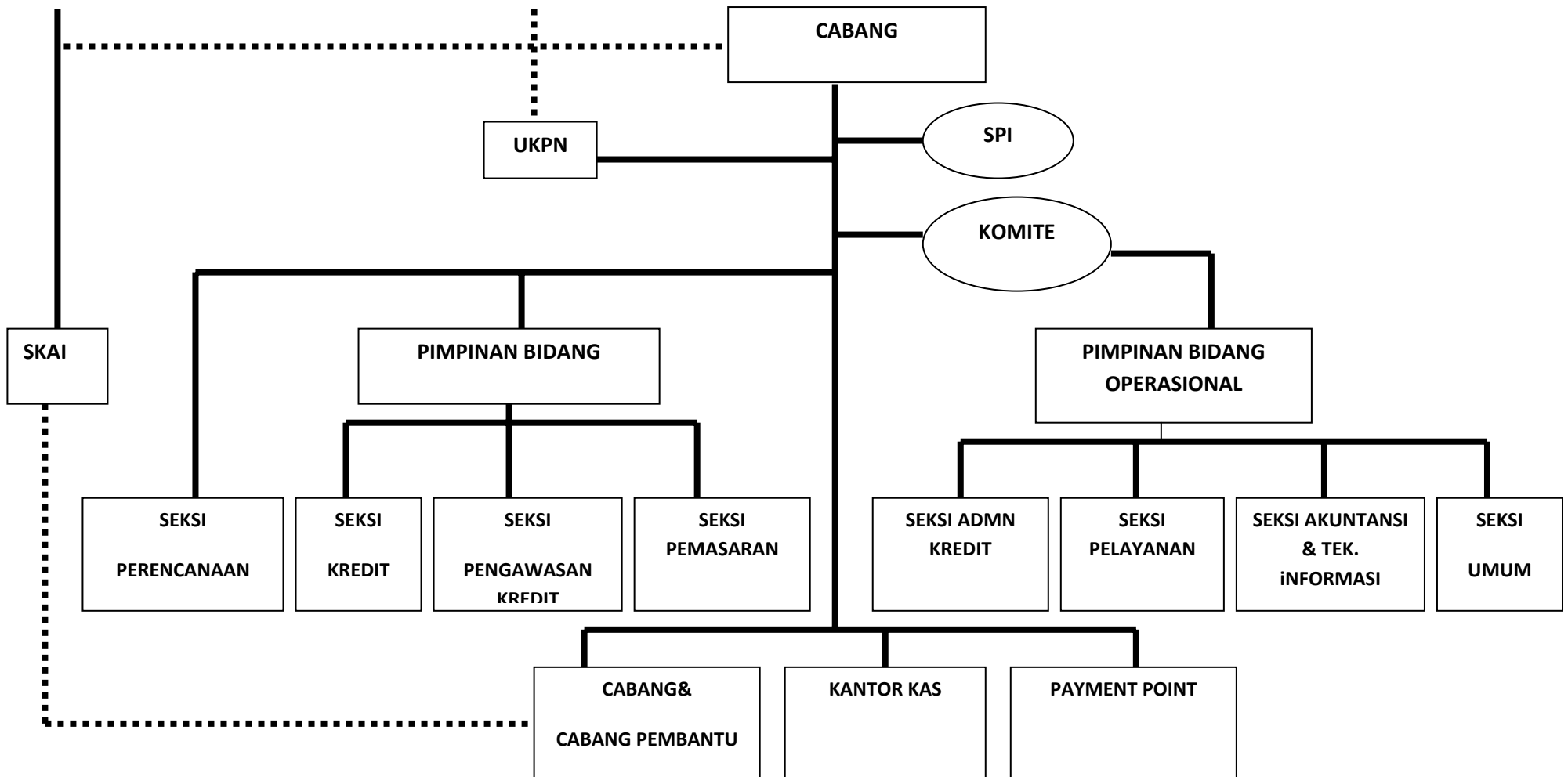
**Gaya Kepemimpinan Transformatif**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Sedang	4	6.9	6.9	6.9
Tinggi	51	87.9	87.9	94.8
Sangat Tinggi	3	5.2	5.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

**Disiplin Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Sedang	3	5.2	5.2	5.2
Tinggi	47	81.0	81.0	86.2
Sangat Tinggi	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

**LAMPIRAN 10**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**BANK JATENG KANTOR CABANG KOORDINATOR SURAKARTA**



## **LAMPIRAN 11**

### **HASIL WAWANCARA DENGAN SUBJEK PENELITIAN**

#### **SUBJEK 1**

Jenis kelamin : Perempuan

Usia : 37 tahun

Tingkat pendidikan : S1

Masa kerja : 13 tahun

#### ***Hasil wawancara***

Subjek sering mangkir pada saat jam kerja. Subjek beralasan keluar kantor untuk keperluan kantor padahal subjek mengerjakan urusan pribadinya seperti seperti pulang ke rumah atau belanja sebentar. Subjek sering terlambat datang ke kantor dengan cara menyuruh rekannya untuk mengabsenkan dirinya. Hak-hak karyawan yang harus dipenuhi telah diberikan semua kepada karyawan. Namun beban kerja dirasa sangat berat.

Subjek merasa bahwa pengembangan karirnya dalam perusahaan kurang baik. Gaji bulanan dirasa belum adil dilihat dari beban kerja antara karyawan dengan pangkat dan masa kerja yang sama. Kondisi fisik kantor dirasa cukup baik dan nyaman namun dari sisi kebersihan di rasa kurang, karena ada beberapa ruangan yang agak kotor.

Subjek merasa yakin dengan kemampuannya saat ini akan mendukung karirnya. Subjek merasa lebih senang bekerja sama dengan rekan kerja agar pekerjaan lebih cepat terselesaikan. Subjek merasa harus ikut mencapai tujuan

perusahaan karena logikanya jika perusahaan maju maka bonus karyawan akan naik. Subjek merasa bahwa disiplin kerjanya menjadi menurun apabila imbalan yang diberikan tidak sesuai dengan pekerjaannya..

## **SUBJEK 2**

Jenis kelamin : Perempuan

Usia : 40 tahun

Tingkat pendidikan : S1

Masa kerja : 7 tahun

### ***Hasil wawancara***

Subjek mengatakan bahwa beban kerja yang ditanggung karyawan cukup berat apalagi pada setahun terakhir belakangan saat kebijakan perusahaan mulai berubah. Namun subjek merasa menikmati pekerjaan tersebut tanpa halangan apapun. Hak-hak karyawan diberikan oleh perusahaan dengan baik. Subjek merasa apa yang didapat dari perusahaan sudah lebih dari cukup, apalagi jika hanya tinggal di Kota Solo, dimana harga kebutuhan sehari-hari masih dapat terjangkau.

Perintah dari atasan dirasa tidak mengganggu dalam bekerja, selama subjek masih mampu untuk mengerjakannya. Subjek merasa senang dan puas selama bekerja di Bank Jateng. Hal ini ditunjukkan oleh subjek karena ia sangat optimis dan memiliki disiplin dalam segala hal termasuk bekerja.

### **Subjek 3**

#### **Identitas:**

Jenis kelamin : Laki-laki

Usia : 33 tahun

Tingkat pendidikan : S1

Masa kerja : 9 tahun

#### ***Hasil wawancara***

Subjek sering datang terlambat ke kantor dan kadang bolos kerja. Walaupun dengan setengah hati dalam bekerja, subjek tetap ingin bekerja di perusahaan tersebut karena masih mempunyai tanggungan keluarga. Subjek berusaha dapat memberikan laporan kerja tepat pada waktunya walaupun tugas kerjanya masih cukup banyak. Namun subjek tidak berkeluh kesah pada pekerjaan yang diberikan. Terkadang perkataan atasan membuat jengkel subjek sehingga membuat subjek untuk melakukan sesuatu, seperti membicarakan pada rekan dekatnya mengenai hal tersebut. Namun demikian, subjek tetap setia dan patuh pada aturan organisasi di Bank Jateng.

#### **Subjek 4**

##### **Identitas:**

Jenis kelamin : Laki-laki

Usia : 31 tahun

Tingkat pendidikan : S1

Masa kerja : 11 tahun

##### ***Hasil wawancara***

Subjek merasa bangga menjadi bagian dari Bank Jateng, ini yang membuat subjek merasa termotivasi dan memiliki disiplin dalam bekerja. Yang paling membuat termotivasi dalam bekerja karena ada kerjasama antara sesama karyawan dengan atasan. Beban kerja akhir-akhir ini memang dirasa sangat menumpuk. Tidak jarang karyawan harus bekerja lembur. Namun untuk memenuhi tujuan perusahaan, subjek tetap menjalankan pekerjaan dengan lancar dan senang hati.

Atasan dalam memberikan pengarahan pada saat subjek memerlukan bantuannya, subjek merasa tenang dan lega karena kalau dilogika pengarahan tersebut dirasa baik dan tepat, sehingga subjek berusaha untuk menerapkannya.

### **Subjek 5**

Identitas:

Jenis kelamin : Perempuan

Usia : 35 tahun

Tingkat pendidikan : S1

Masa kerja : 12 tahun

### ***Hasil wawancara***

Subjek mengeluhkan beratnya beban kerja akhir-akhir ini di kantor, walaupun dapat tertangani dengan baik namun subjek merasa sangat kelelahan. Secara keseluruhan subjek merasa senang bekerja di Bank Jateng karena rasa aman, puas dan senang dirasakan oleh subjek. Namun kadang kala beban berat kerja membuat disiplin kerja subjek menjadi menurun.

Subjek memiliki motivasi dan disiplin yang tinggi bila pekerjaan dapat terselesaikan dengan lancar tanpa ada teguran atau kritik dari atasan atau rekan kerja. Subjek berpendapat bahwa apabila subjek selama bekerja diberi hak-haknya sesuai dengan pekerjaannya, maka subjek juga akan mengabdikan pada perusahaan dengan baik pula.